

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

**“PLAN ESTRATÉGICO
PARA APLICARLO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALEJANDRA BRACAMONTE CHILIN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2011

**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. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Angel Miguel González Godoy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 09 de agosto de 2010.

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

Respetable licenciado:

En atención a la asignación que se me hizo, procedí a asesorar a la estudiante **Alejandra Bracamonte Chilin** en la elaboración de su tesis "**PLAN ESTRATÉGICO PARA APLICARLO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA**". La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciada.

Sin más que agregar y agradeciendo la atención prestada a la presente, me suscribo deseándole éxitos en sus actividades diarias.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Julio Roberto Bethancourt Salazar
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 10,443



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

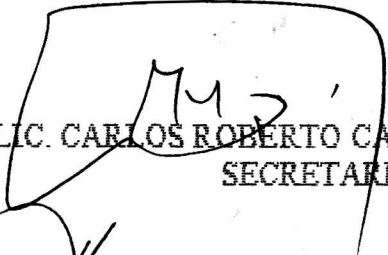
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.**


Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 160-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA APLICARLO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ALEJANDRA BRACAMONTE CHILIN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.




Ingrid
REVISADORA

DEDICATORIA

A DIOS: Te ofrezco mi vida y mis logros.

A MIS PADRES: Beatriz y Amílcar (Q.E.P.D.)

A MI ESPOSO: Rony

A MIS HERMANOS: Chave y José

A MI ASESOR: Julio

A MI GRAN AMIGA: Nancy

Mil gracias, sin ustedes no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración, origen y evolución	1
1.2 Planeación	3
1.3 Planeación estratégica	4
1.3.1 Proceso de planeación estratégica	6
A. Determinar la misión y la visión	8
B. Diagnóstico FODA	9
C. Fijar objetivos	12
D. Fijar estrategias	12
E. Plan de acción	13
F. Medir y evaluar resultados	14
1.3.2 Campo de aplicación de la planeación estratégica	14
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1 Aspectos generales	17
2.2 Estructura organizacional	18
2.3 Definición del negocio de la empresa	19
2.4 Productos y servicios	19
2.4.1 Productos	19
A. Línea de consumibles	19
B. Línea electrónica	20
2.4.2 Servicio	20
2.5 Proveedores	21
2.6 Clientes	22
2.7 Competencia	23

2.8 Diagnóstico FODA	23
2.8.1 Análisis del ambiente de la empresa	25
A. Ambiente interno	25
B. Ambiente externo	35

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA APLICARLO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

3.1. Misión	40
3.2 Visión	41
3.3 Objetivos	41
3.4 Selección de estrategias	41
3.5 Costo total para implementar el plan estratégico propuesto	57
3.6 Control y seguimiento	59
3.7 Expectativas de la propuesta	59
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
Bibliografía	65
Anexos	67

ÍNDICE DE TABLAS

Número		Página
1	Matriz FODA	11
2	Matriz FODA de la empresa	24

ÍNDICE DE CUADROS

Número		Página
1	Plan de acción para el diseño del manual de organización	43
2	Plan de acción para el diseño e implementación del manual de normas y procedimientos	48
3	Plan de acción para la expansión del mercado actual	54
4	Plan de acción para la innovación de la idea del negocio de la empresa	56
5	Costo total para implementar el plan estratégico	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número		Página
1	Proceso de planeación estratégica	7
2	Organigrama general actual	18
3	Organigrama nominal propuesto	44
4	Resultado esperado del plan estratégico propuesto	60

ÍNDICE DE FORMATOS

Número		Página
1	Descripción técnica de puestos	45
2	Descripción de procedimiento	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Número

- 1 Instrumento de recolección de datos utilizado:
Boleta de encuesta dirigida a gerentes
- 2 Cálculo del índice de rotación de personal

INTRODUCCIÓN

El mayor reto de los dirigentes de toda empresa radica en tener la capacidad de subsistir y progresar ante la inestabilidad e incertidumbre que se produce en el ambiente cambiante con el que interactúa, provocado principalmente por los acelerados cambios tecnológicos y las tendencias de globalización de los mercados. La planeación estratégica representa una importante herramienta para paliar estos efectos, porque a través de ella es posible dar una mejor respuesta a los cambios del ambiente, ya que permite adquirir un concepto más claro de la organización, al brindar una perspectiva certera de la situación actual de los elementos que la rodean y un enfoque preciso del destino al que se desea llegar.

Es por ello que en el presente trabajo de tesis se desarrolla el estudio en una empresa comercializadora de productos de seguridad preventiva, con el fin de plantear un modelo de planeación estratégica, que sea útil y aplicable para optimizar la condición actual de la misma, a través de la implementación de los planes de acción propuestos para materializar las estrategias.

En el primer capítulo se expone el marco teórico que comprende los conceptos básicos que sustentan el trabajo de investigación, donde se desarrollan temas sobre administración, su origen y evolución, planeación y planeación estratégica, detallando su proceso y campo de aplicación.

En el segundo capítulo se hace referencia al análisis de la situación actual, iniciando con una descripción de los aspectos generales de la empresa, su estructura organizacional, la definición de su negocio, sus productos y servicios, sus proveedores, clientes y competencia. Posteriormente se realiza el diagnóstico FODA, con base en un estudio de su ambiente interno y externo determinándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta en la que se diseña un plan estratégico con base en los hallazgos establecidos en el análisis de la situación actual de la empresa. En ella se han sugerido las declaraciones de la misión y la visión, se formulan los objetivos y se seleccionan, de las estrategias establecidas en el análisis FODA, las más adecuadas para contribuir a alcanzar dichos objetivos y optimizar la situación actual de la empresa. Consecutivamente, se elaboran los planes de acción para desarrollar la estrategia y se señalan lineamientos generales para darle control y seguimiento al plan.

Para finalizar se formulan las conclusiones y recomendaciones, se detalla la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración, origen y evolución

“La *administración* constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.” (4:90)

Este proceso administrativo esta integrado por cinco etapas:

- **Planeación:** “Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.” (7:35)
- **Organización:** Coordinar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en practica los planes. “Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.” (7:498)
- **Integración:** Se refiere a la administración de recursos humanos, también llamada gestión del talento humano. “Se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas.” (7:36)
- **Dirección:** “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (7:498)

- **Control:** “Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.” (7:36) Tiene que ver con la evaluación del funcionamiento de una organización y la aplicación de los correctivos necesarios.

En la práctica, estas etapas se desarrollan en un sistema, como un grupo de funciones interrelacionadas y complementarias, y no como elementos aislados.

Se dice que la práctica administrativa se ha manifestado desde la época primitiva mediante la organización de grupos de personas para la realización de determinada actividad. Fue evolucionando y haciéndose más compleja conforme la evolución del hombre, pero fue hasta la Revolución Industrial que inició a formarse su base científica. Ya en el siglo XX se conformaron una serie de enfoques que cimentaron la administración tradicional: el enfoque clásico, que hace énfasis en la existencia de jerarquías claras y reglas formales; el enfoque del comportamiento humano basado en la teoría de que el desempeño organizacional está en función del nivel de motivación del recurso humano; y el enfoque cuantitativo por su parte, supone la mecanización de la toma de decisiones y de la resolución de problemas administrativos.

Juntos estos enfoques representan el punto de partida de la teoría moderna de la administración, pero en la actualidad, con la magnitud que han alcanzado los avances tecnológicos y las tendencias de globalización, ya no es funcional ni efectivo basarse en esa rigidez que los caracteriza. Al contrario, es de suma importancia hacer énfasis en la flexibilidad de acción y organización, y tomando en cuenta que los mercados se han ampliado tanto y con ello las empresas deben lidiar con infinidad de aspectos de su ambiente interno y externo que inciden en su desempeño, que se requiere mayor participación y liderazgo de todos sus integrantes. Pero esto tampoco implica caer en el libertinaje, puesto que sí deben existir lineamientos que orienten su comportamiento hacia el logro

de los objetivos, pero el control ya no se ejerce mediante reglas formales y burocráticas, sino que a través del establecimiento y divulgación de una visión clara y objetiva de lo que se desea alcanzar, y que la misma sea coherente con la realidad de la empresa. Al mismo tiempo debe de impulsarse la identificación con la misión y los valores de la empresa, de manera que motive el accionar de sus integrantes.

Esto es parte de un proceso que idealmente debe iniciarse desde el surgimiento de toda empresa, independientemente de su tamaño y su actividad, porque contribuye a preparar y aclarar el camino por el que se desea transitar y a identificar hacia donde se desea llegar, facilitando su transcurso. Aunque en la mayoría de empresas no se lleva a cabo, pues predomina la improvisación, que en sus inicios puede dar resultado pero conforme vaya creciendo se darán cuenta que es necesario un modelo administrativo, que ayude a organizar y guiar sus actividades hacia el logro de los objetivos. Este modelo puede ser la Planeación estratégica.

1.2 Planeación

La planeación se lleva a cabo mediante la ejecución del resto de las funciones administrativas: organización, integración, dirección y control, y al mismo tiempo a través de la coordinación de todos los elementos que intervienen en las operaciones de la empresa. Sus orígenes surgen de la guerra, como herramienta de análisis utilizada para corregir los errores del pasado y evitar volver a cometerlos, así como para aprovechar las oportunidades actuales en búsqueda del éxito futuro. Se define como “el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse” (9:23), es decir, la toma de decisiones respecto a lo que se desea lograr en el futuro y de las acciones que han de realizarse para alcanzarlo. Implica tomar en consideración su medio ambiente tanto interno como externo, su situación actual y los recursos con que cuenta,

para así determinar los objetivos y estrategias como el fundamento para establecer dichas acciones.

La planeación, inicialmente es un marco de referencia para la ejecución de las actividades en el futuro, pero no es funcional si no se lleva a cabo una revisión y retroalimentación constante, que permita su adaptación a la realidad del momento, ya que día a día pueden suscitarse cambios que provoquen que la situación actual de un momento dado de la empresa no sea la misma, y requiera hacerse modificaciones. Esta frecuencia de cambios crea inestabilidad en la organización y con la planeación se pretende obtener cierto control sobre ella, eliminando en lo posible la incertidumbre que esto provoca. Es en esto que radica su importancia.

Por su parte, los planes son diseños o esquemas detallados de lo que habrá que hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Se pueden categorizar por “su clase en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos; por su uso pueden ser: de uso único y de uso repetitivo; por su período de tiempo se dividen en planes a largo, mediano y corto plazo; y por su nivel jerárquico en estratégicos, tácticos y operativos.” (1:44)

1.3 Planeación estratégica

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (4:5)

Es el proceso que consiste en establecer los objetivos de una organización, las estrategias enfocadas en la consecución de dichos objetivos, los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, con el fin de poder llegar a alcanzar una

situación deseada en un período determinado. Se caracteriza por ofrecer a la empresa los lineamientos para la creación de elementos de control, siendo la guía en la que se fundamentará para desarrollar sus operaciones y tomar decisiones, buscando utilizar mejor los recursos. De igual manera reduce la incertidumbre que se pueda presentar en el futuro a través del conocimiento que proporciona, a través de los diversos análisis internos y externos de la empresa. En general la planeación estratégica propicia el desarrollo de la empresa haciendo más controlable su ambiente y su actividad.

“Un plan estratégico, es en esencia, el plan de juego de la empresa. Es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.” (4:5) Pero para poder llevar a cabo un plan efectivo debe conocerse el negocio de la empresa y su entorno, lo cual implica investigar y analizar estos elementos para obtener una definición clara, concisa, objetiva y real del mismo. Este análisis es complicado según el tamaño de la empresa, el cual no está determinado precisamente por la cantidad de empleados que posea, porque como sabemos actualmente la tecnología ha sustituido muchas funciones humanas, simplificando los procesos tanto administrativos como operacionales. Aunque una empresa desempeñe una sencilla función o sus operaciones sean complicadas, la integren ya sea una o mil personas, requiere hacer una planeación de sus recursos y sus actividades para buscar al menos su supervivencia y en el mejor de los casos su rentabilidad.

Adicionalmente, es muy importante el monitoreo de las actividades que se realizan, evaluar constantemente si se está efectuando lo planificado y si se está haciendo debidamente, si las condiciones son las mismas o han cambiado, si los resultados han sido los esperados o no, porque de lo contrario debe adaptarse a

las condiciones que se desarrollan en ese momento. Es decir, que la base del éxito de cualquier plan es la continua y constante retroalimentación.

1.3.1 Proceso de planeación estratégica

Varios autores han formulado modelos conceptuales del proceso de planeación estratégica, “Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.” (12:23)

A continuación se esquematiza el modelo conceptual del proceso de planeación estratégica planteado por Harold Koontz, Cyril O’Donnel y Heinz Weihrich. Este consta de tres etapas: formulación del FODA, donde se determina la misión y la visión, se realiza el análisis interno y externo para poder llevar a cabo el diagnóstico FODA, y con base en ellos se fijan los objetivos y las estrategias que encaminen al logro de dichos objetivos. La segunda etapa es la ejecución de estrategias, a través de la formulación e implementación de los planes de acción. Por último se realiza la evaluación estratégica, al haber implementado el plan estratégico, evaluando constantemente los resultados del mismo.

Gráfica 1

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Koontz Harold, O'Donnel, Cyril y Wehrich, Heinz. Admistración. Pag. 178.

A. Determinar la misión y la visión

A.1 Misión

La misión es el motivo, propósito, o razón de ser de la existencia de una organización que define su campo de acción. Lleva inmersa su filosofía, la cual incluye los principios básicos de la organización, es decir los valores y creencias centrales que orientan su conducta ética, la responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

Estos principios básicos son los que caracterizan a la misión como fija y estable en el sentido que éstos siempre serán los mismos, definiendo su identidad y su propósito, sirviendo de guía y disciplina para todos en la conducción de su labor dentro de la empresa. Pero al mismo tiempo, es necesario que sea lo suficientemente flexible, que permita actualizarla y redimensionarla para su adaptación a los cambios que puedan darse tanto en los mercados (cambios en las expectativas de los consumidores o estrategias de los competidores) como en la evolución de la tecnología a través del tiempo.

La declaración de misión “constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?”.” (4:59) Definir el negocio de la empresa, implica conocer y comprender la actividad a la que se dedica, en función de los beneficios que provee con su producto o servicio. Es necesario considerar al menos los siguientes factores: los clientes y mercados y sus correspondientes necesidades, los productos y servicios con que se están satisfaciendo esas necesidades y los beneficios que se están ofreciendo. Por otro lado se debe esclarecer también cómo (tecnologías y funciones que se realizan) y por qué (motivaciones y propósitos) se hace y a dónde se quiere llegar. Teniendo clara esta información es posible elaborar la declaración de la misión, tomando en consideración que la misma debe tener una orientación

hacia el cliente y ser lo suficientemente clara para que sea comprendida por todos.

A.2 Visión

La visión es la proyección de la imagen de la empresa en un futuro.

“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”.” (4:56) Enuncia lo que desea alcanzar y su importancia radica en que ésta representa una guía e impulso para encaminar la ejecución de las funciones y actividades al logro de los objetivos organizacionales, puesto que actualmente, como parte de las nuevas tendencias administrativas, es sabido que es la visión compartida, la que impulsa y motiva a las personas a desarrollar sus actividades y alcanzar los objetivos organizacionales; y no la coerción como lo era anteriormente.

B. Diagnóstico FODA

Este análisis es importante porque a través de él se permite la interacción entre todos los factores internos y externos de la empresa, tanto positivos como negativos, y de éstos se pueden establecer estrategias que contribuyan a aprovechar al máximo lo positivo y, disminuir o eliminar las situaciones negativas que se hayan identificado.

Se lleva a cabo a través del estudio de las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de la empresa. Estos elementos son determinados mediante el conocimiento y comprensión de su ambiente. El ambiente de la empresa está conformado por todos aquellos aspectos o fuerzas que influyen en ella; se divide en interno y externo. Es necesario analizar estos aspectos, considerando las circunstancias o condiciones futuras que puedan afectar el curso en que va a desarrollarse el plan.

B.1 Análisis interno

Se lleva a cabo al realizar un estudio del ambiente interno de la empresa. El *ambiente interno* está integrado por todos aquellos factores que actúan dentro de la empresa, que pueden influir en el logro de los objetivos. Está relacionado con las funciones administrativas, las finanzas, las operaciones, ventas y mercadotecnia. A través de éste se identifican sus debilidades y sus fortalezas.

- **Debilidades:** representan un obstáculo para la empresa que limita su desarrollo.
- **Fortalezas:** son recursos y situaciones que representan una ventaja para la empresa, que hay que explotar al máximo.

B.2 Análisis externo

Se realiza al estudiar el ambiente externo de la empresa. El *ambiente externo* son los factores cuyo origen es ajeno a ella, es decir, que actúan fuera de sus límites, pero que de alguna manera pueden afectar el desarrollo de sus actividades. Éste a su vez está conformado por el *ambiente competitivo o microambiente*, que es el ambiente inmediato que rodea a la empresa: los proveedores, los intermediarios, los clientes y la competencia; y el *macroambiente*, el cual incluye el entorno demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico. El estudio del macroambiente, debe delimitarse en función de la actividad que realiza y del alcance de sus operaciones, para que se obtenga la información oportuna, de manera que no sea tan extensa que abarque asuntos que no sean de su interés y que confundan el estudio, ni sea tan limitada que lo haga infuncional. Derivado de este análisis se determinan las oportunidades y las amenazas.

- **Oportunidades:** son escenarios externos que pueden favorecer el desarrollo de la organización.
- **Amenazas:** son situaciones riesgosas, que pueden dificultar el logro de sus objetivos y su desarrollo.

Habiendo determinado las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, es posible desarrollar la matriz FODA, la cual se elabora de la siguiente manera:

Tabla 1
MATRIZ FODA

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

Fuente: David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pág. 223.

De la matriz FODA surgen cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias DA (mini-mini):** Buscan reducir las debilidades y amenazas de la empresa, a través del atrincheramiento, liquidación o consolidación de un determinado factor.
- **Estrategias DO (mini-maxi):** Pretenden reducir las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. Se enfocan en la estabilidad de la empresa.
- **Estrategias FA (maxi-mini):** Su propósito es optimizar las fortalezas y disminuir al mínimo las amenazas. Al igual que las anteriores se enfocan en la búsqueda de la estabilidad de la empresa.
- **Estrategias FO (maxi-maxi):** Es cuando se busca aprovechar al máximo sus oportunidades, utilizando sus fortalezas. Estas estrategias representan la situación más deseable, enfocándose en el crecimiento de la empresa.

C. Fijar objetivos

Habiendo realizado el análisis FODA, es posible fijar los objetivos. Un objetivo es “el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período.” (3:58) “Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.” (5:115) Se deben establecer en función de la misión y la visión. Según su alcance se clasifican en objetivo general y objetivos específicos. El objetivo genera lo constituye el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar, en tanto los objetivos específicos representan las pretensiones más concretas o particulares del plan y facilitan el cumplimiento del objetivo general.

“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.” (8:80)

D. Fijar estrategias

Una estrategia es “un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al mismo tiempo que se aplican con más intensidad las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas.” (3:60)

El establecimiento de las estrategias se lleva a cabo a través de tres etapas:

- “**Determinación de los cursos de acción o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.” (5:121) El diagnóstico FODA es una herramienta efectiva para determinarlas.
- “**Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.” (5:121)

Debe tomarse en cuenta las posibilidades de la empresa, y priorizar según sus necesidades más urgentes.

- **“Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.” (5:121)

E. Plan de acción

Al haber establecido las estrategias, se elaboran los planes de acción, en los cuales se lista detalladamente la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para materializar los objetivos, los responsables de realizar dichas actividades, el tiempo requerido de cada una y su presupuesto.

Estos planes representan la guía para llevar a la práctica las estrategias planteadas en el plan estratégico, por lo que es importante nombrar un responsable que los supervise y ejecute, así como también asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

Es importante que sean flexibles, ya que durante el período de duración de los mismos, pueden surgir problemas o presentarse nuevas oportunidades que requieran efectuar alguna modificación dentro de ellos.

E.1 Implementación

La implementación del plan estratégico implica la puesta en marcha de los planes de acción diseñados, pero previo a ello es importante su difusión, dar a conocer las generalidades del mismo a todos los integrantes de la empresa, dar la mayor información posible respecto al proceso para evitar que los cambios que vayan a darse produzcan incertidumbre en ellos y afecte su motivación.

“Implementar significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más

difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.” (4:6)

F. Medir y evaluar resultados

Implica revisar si las actividades son llevadas a cabo según lo planificado. Para ello se requiere primeramente establecer estándares de desempeño, cuya base es el propio plan estratégico y los planes particulares. Deben medirse los resultados tomando como base a los estándares preestablecidos, se hacen las comparaciones con las actividades reales y con la información obtenida de cotejar los resultados y se determina si hubiese desviaciones o si se efectuó conforme el plan. Si hubiesen habido desviaciones debe tomarse acción correctiva y finalmente después de haber hecho las correcciones necesarias, se evalúa si es posible encausar de nuevo el plan propuesto o si las situaciones actuales no permiten seguirlo al pie de la letra, se dispone a hacer las modificaciones requeridas al plan para continuar su curso.

Este proceso debe realizarse simultáneamente con la ejecución de lo planificado, para que sea posible su adaptación a la situación que se viva en el momento que se esté llevando a cabo y debe dársele continuidad para evitar que se pierda la secuencia del desarrollo que vaya logrando la empresa, hasta conseguir alcanzar los objetivos deseados.

1.3.2 Campo de aplicación de la planeación estratégica

La planeación estratégica es aplicable y de mayor utilidad, principalmente en el ambiente turbulento que en la actualidad impera en la mayoría de las empresas, provocado por los acelerados cambios tecnológicos y las tendencias de globalización de los mercados. Esta inestabilidad ha hecho más compleja la labor

gerencial dificultando la toma de decisiones, pero a través de este tipo de planeación es posible dar una mejor respuesta a los cambios del ambiente ya que permite adquirir un concepto más claro de la organización, al obtener un enfoque preciso del destino al que se desea llegar. Por otro lado, debe complementarse con el apoyo material y físico de los recursos con que cuenta la empresa, siendo indispensable incluirlos en el proceso como parte fundamental de su funcionamiento.

Es ideal que la planeación estratégica se lleve a cabo desde la formación de cualquier organización, para facilitar su desarrollo de manera ordenada, pero si no se ha hecho, es importante hacer el planteamiento de la misma para establecer las estrategias e integrarlas, como guía en el desarrollo de las actividades y funciones de la empresa.

Con la aplicación de las estrategias, se pretende merminar los efectos negativos producidos por ese ambiente cambiante y al mismo tiempo aprovechar al máximo los recursos de la organización y las oportunidades que se presenten, de manera que permita optimizar su funcionamiento y propicie su desarrollo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de un cuestionario impartido a cada uno de los cuatro gerentes de la empresa objeto de estudio (Ver Anexo 1), y de una entrevista posterior realizada a ellos mismos para complementar la información obtenida en el primero.

El cuestionario se realizó en dos etapas, en la primera se le solicitó al gerente que respondiera doce preguntas abiertas referentes al negocio de la empresa, la realidad actual y las expectativas que tienen respecto a ella. La segunda etapa, tomando en cuenta que se deseaba obtener información de la actividad administrativa en la empresa y que no existen lineamientos más o menos formales de cómo se desarrolla, para unificar criterios de los cuatro gerentes, se hizo a través de un formato tipo test con una escala de evaluación en la que debían indicar la situación que ellos consideraban en que se encontraba la empresa respecto a distintos aspectos. De lo relevante de los resultados de ésta, surgieron nuevas interrogantes específicas para cada uno de ellos, que se cuestionaron mediante una entrevista personal. Se determinó como relevante, por ejemplo, que hubiese coincidencia o predominara entre todos ellos una inclinación de una opinión totalmente negativa o totalmente positiva de determinado aspecto, o que al contrario, hubiera discrepancias entre todos ellos o que uno tuviera un criterio diferente a todos los demás.

Adicionalmente, se hicieron visitas a las instalaciones de la empresa para verificar el funcionamiento de la misma, y se entrevistó a tres empleados de cada una de las tres áreas administrativas, cuestionándolos en relación a aspectos que ayudaron a corroborar y completar la información brindada por los gerentes.

Por otro lado, se hizo un análisis del ambiente externo de la empresa, basado en noticias de actualidad proveniente de los distintos medios de comunicación (periódicos, revistas, televisión, radio e internet).

De todo lo anterior se hace una síntesis y se establece con esta información la situación actual: inicialmente se exponen aspectos generales de la empresa, se define su estructura, su negocio, productos y servicios. Posteriormente se hace una descripción de sus proveedores, clientes y la competencia. En seguida, se lleva a cabo el diagnóstico FODA, el cual se determinó mediante el estudio del ambiente interno y externo. Derivado de esto se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con las que se elabora la matriz FODA y de donde surgen las estrategias a desarrollarse en la implementación de la planeación estratégica.

2.1 Aspectos generales

La unidad de estudio es una entidad privada de categoría mediana, enfocada en brindar a otras empresas soluciones de seguridad. Fue fundada en el año 2004 con la idea de facilitar a las empresas transportadoras de valores, la adquisición y abastecimiento de sus suministros. Éstos constan de productos de seguridad preventiva para el transporte de valores, los cuales contribuyen a evitar su exposición al peligro, resguardándolos de daño o perjuicio tales como bolsas, marchamos y etiquetas de seguridad, hologramas, entre otros.

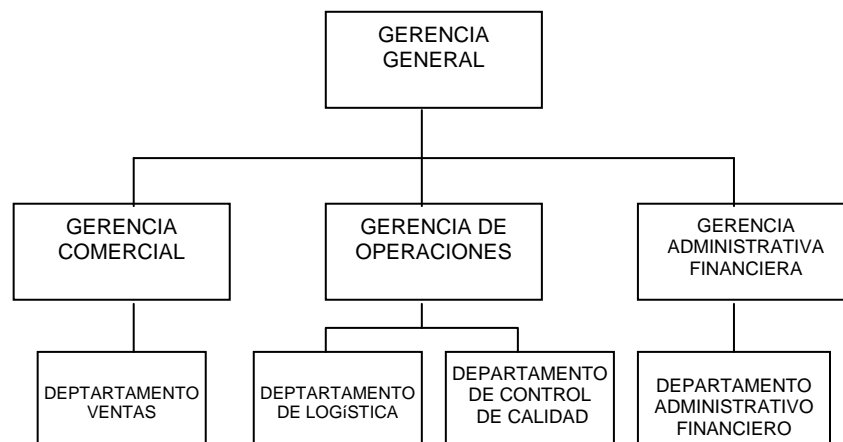
A través de los años la empresa ha ido creciendo y adquiriendo mayor experiencia en su rama de actividad, ha diversificado sus mercados y con ello sus productos. Ha logrado escalar hasta ocupar un lugar importante dentro del mercado nacional y ya es reconocida en el ámbito centroamericano. Se encuentra en la búsqueda de ampliar su mercado internacional, para lo cual recientemente han instalado una oficina en Costa Rica con el fin de afianzarse en el sector centroamericano e incursionar en el Caribe y Sudamérica.

Este crecimiento también ha aumentado su recurso humano. Al principio estaba integrada sólo por cinco personas, en la actualidad son treinta y cuatro. Por otro lado, tienen proyectado a un mediano plazo instalar sucursales en toda la región centroamericana, lo cual seguramente aumentará sus operaciones, lo que hace aún más necesario que la empresa cuente con una base administrativa sólida.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está conformada por la gerencia general como cabeza de la organización, y tres áreas administrativas que hacen posible su funcionamiento:

Gráfica 2
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El área comercial se encarga de las ventas y el servicio y atención al cliente. El área de operaciones es el encargado de la logística, transporte, distribución y control de calidad de los productos. Y el área administrativa financiera se ocupa de administrar los recursos de la organización (humanos, materiales, físicos y económicos), a través del manejo de las cuentas por cobrar y pagar, contabilidad, control de inventarios, costos, control y atención a empleados, entre otros.

2.3 Definición del negocio de la empresa

El mercado principal al cual se dirige la empresa objeto de estudio, es el sector empresarial. Se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes relacionadas al control y seguridad de sus procesos y mercancías, lo cual esperan lograr a través de una herramienta conformada por sus productos y el servicio al cliente, en la que puedan obtener soluciones para:

- Fortalecer la integridad de los productos y servicios que ellos ofrecen a sus respectivos clientes.
- Prevenir y/o reducir pérdidas, robos o mermas dentro de la organización.

2.4 Productos y servicios

A continuación se hace una descripción de los productos y servicios que ofrece la empresa.

2.4.1 Productos

La empresa cuenta con dos líneas de productos: consumibles y electrónica.

A. Línea de consumibles

Esta línea constituye su negocio principal, y está integrada por suministros para el manejo y transporte de artículos de valor. La conforman las bolsas, marchamos o precintos de control y etiquetas y cintas de seguridad.

Bolsas

Se utilizan para el traslado de valores (dinero en efectivo), chequeras, tarjetas de crédito, fichas de casino, documentos confidenciales, evidencia policíaca y forense, CDs, DVDs o videos, joyas, courier, entre otros. La función de este producto es evitar la violación del contenido de las mismas evidenciando en su área de sello o cierre cualquier tipo de manipulación. Básicamente son de dos tipos: marchamables y autosellables. Las bolsas marchamables, cuentan con dos

líneas de perforaciones paralelas utilizadas para cerrar con un marchamo o precinto de seguridad. Las bolsas autosellables, en cambio cuentan con un sistema de cierre tipo “hotmelt” que reacciona para fundir el plástico y una cinta de seguridad que evidencia manipulación dejando una clara marca visible.

Marchamos o precintos de control

Son dispositivos de cierre cuya función principal es evidenciar cualquier intento de manipulación o violación. Están elaborados en plástico, metal o una combinación de ambos. Cuentan con una gran variedad según el uso específico requerido por el cliente. Son usados en:

- Manejo y traslado de mercadería: contenedores, camiones de distribución, sellos de envases y embalajes, bodegas, entre otros.
- Manejo y traslado de valores: bolsas de seguridad, cajeros automáticos, cajas de seguridad, camiones blindados, entre otros.
- Otros: medidores de luz o agua, teléfonos monederos, máquinas tragamonedas.

Etiquetas y cintas de seguridad

Sirven para evidenciar si se ha intentado abrir o manipular un paquete o bolsa, dejando una marca visible.

B. Línea electrónica

Consta de sistemas antihurtos (antenas para almacenes y cámaras de seguridad (CCTV)), bloqueadores de celulares, entre otros. *Esta línea de productos han dejado de manejarla por no resultarles rentable.*

2.4.2 Servicio

A manera de valor agregado se ofrece con los productos, beneficios que buscan adaptarse a las necesidades de los clientes:

- **Variedad:** cuentan con una amplia variedad de productos de los cuales los clientes pueden elegir de acuerdo a lo que mejor satisfaga su necesidad específica.
- **Personalización:** cada uno de los artículos, si el cliente lo requiere, puede ser personalizado con una marca o numeración determinada para fortalecer su control interno.
- **Garantía de calidad:** se lleva a cabo un riguroso control de calidad, para poder ofrecer al cliente productos con un mínimo o nulo nivel de defectos.
- **Control de inventarios:** conteo, distribución y manejo del inventario del producto que se les provee.
- **Abastecimiento oportuno:** se hacen entregas parciales del producto cuando y donde el cliente lo requiera.
- **Flexibilidad en pedidos y apoyo a emergencias:** pueden adelantarse o atrasarse los pedidos previamente hechos por los clientes.
- **Mantenimiento del precio:** al hacer pedidos para un largo plazo se mantiene el nivel del precio del momento del contrato de la compra.

2.5 Proveedores

La línea de bolsas cuenta con dos proveedores fabricantes, uno ubicado en Estados Unidos de América y el otro en México. El proveedor estadounidense es el abastecedor de la bolsa autosellable, de mayor movimiento en la empresa. Cuenta con más de diez plantas de producción alrededor del mundo y es uno de los mayores proveedores de bolsas del sistema bancario de Estados Unidos de América. Utilizan en su fabricación tecnología de punta y materiales de excelente calidad, y además están acreditados con la certificación ISO 9000, la cual es otorgada a empresas que cumplen con normas cuya aplicación contribuye al aseguramiento de la calidad de sus productos y/o servicios, y a su vez son reconocidas por ello a nivel internacional. Lo anterior vendría a demostrar el prestigio de este proveedor y se esperarí alta competitividad del mismo, tanto

en servicio como en calidad del producto, pero no ha sido del todo de esa manera lo que ha venido a afectar la operación de la empresa.

Por su parte, el proveedor mexicano es una empresa con menos experiencia y tiempo dentro del mercado, pero ofrece un producto de muy buena calidad debido a la avanzada tecnología que utilizan en la fabricación de los mismos. Sus precios son bastante bajos y los tiempos de entrega relativamente cortos; pero el mercado actual de este producto es mucho más limitado porque la empresa objeto de estudio no ha podido posicionarlo fuera de la región guatemalteca.

La línea de marchamos y precintos, es suministrada por diversos proveedores (todos productores) de Chile, Perú, China y Turquía, debido a que existe una amplia gama de estos productos, utilizados por diversas industrias. Los sudamericanos ofrecen productos de alta calidad, flexibilidad en sus tiempos de entregas y facilidades de pago, pero con el paso del tiempo se han quedado atrás por no innovar su línea, ni ofrecer mejoras en ellos. Por otro lado, los chinos superan a todos en precios y los turcos ofrecen productos de excelente calidad, alta tecnología en su fabricación y mucha variedad.

El proveedor de la línea de etiquetas y hologramas proviene de China, ofrece gran variedad y los tiempos de entrega y producción son relativamente cortos, lo suficiente para hacer entregas, incluyendo bajo pedido, hasta en períodos menores a un mes. Los precios que ofrece son muy favorables de manera que permite a la empresa a su vez ser competitivos en el mercado en la relación precio/calidad.

2.6 Clientes

Inicialmente el mercado objetivo de la empresa estaba integrado únicamente por transportadoras de valores, quienes consumían ambas líneas de productos.

Conforme pasó el tiempo se dieron cuenta que sus productos eran demandados también por empresas de otros ramos de la industria, por lo que en la actualidad sus clientes lo conforman también empresas de transporte de carga, navieras, couriers, entidades bancarias, distribuidores de gas propano, entre otras, y el potencial del mercado se expande, tomando en cuenta que cada vez más todos buscan garantizar la integridad de sus productos y servicios para poder ser más competitivos en el mercado.

2.7 Competencia

Según la empresa objeto de estudio, su competencia está constituida por cinco empresas dentro de Guatemala y una en Costa Rica, siendo ellos también distribuidores de bolsas y marchamos, ya que en la región no existen fabricantes de dichos productos. En particular, una de estas empresas se considera como el principal competidor por ofrecer al mercado precios competitivos y muy buena calidad de sus productos, además poseen cuentas de clientes muy importantes y ya han podido aperturar su mercado en el caribe.

Aparentemente la competencia no es muy grande ni diversa, pero debe tenerse en cuenta que también el segmento del mercado al que se enfocan es muy específico y especializado.

2.8 Diagnóstico FODA

A continuación se presenta el diagnóstico FODA, en el que se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el estudio del ambiente de la empresa. De igual manera, se detallan las estrategias que surgieron de la relación de éstos elementos, tal como se esquematiza a continuación.

Tabla 2
MATRIZ FODA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
DE SEGURIDAD PREVENTIVA

		(F) FORTALEZAS		(D) DEBILIDADES	
FACTORES INTERNOS		F1	Situación financiera favorable	D1	Imposibilidad de materializar planeación estratégica
		F2	Localización y distribución óptima de las instalaciones	D2	No han podido establecer una estructura organizacional que les sea funcional
		F3	Aprovechamiento de recursos tecnológicos de comunicación para la investigación de mejoras para los productos y la empresa	D3	Procesos organizacionales no definidos formalmente
				D4	Informalidad en la administración de recursos humanos
		F4	Productos posicionados en el mercado	D5	Deficiencias en la comunicación
				D6	Desaprovechamiento de los recursos
				D7	Deficiencias en control de inventarios
				D8	Insuficiente control de calidad
				D9	No se aplican suficientes herramientas de control
				D10	Disminución del rendimiento sobre las ventas
				D11	Fracaso en lanzamiento de nuevos proyectos
	FACTORES EXTERNOS				
	(O) OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1	Avances tecnológicos	1	Expansión del mercado actual de la empresa. (F1, F2, F3, F4; O2, O3)	1	Asesoría profesional a gerentes para el posicionamiento de nuevas líneas de productos y evaluación de proyectos. (D7, D8, D10, D11; O1, O2, O3)
O2	Posibilidad de apertura a nuevos mercados aprovechando la necesidad de seguridad de toda empresa	2	Innovación de la idea del negocio de la empresa. (F1, F3, F4; O1, O2)	2	Investigación de mercados para determinar el potencial de nuevas líneas de productos. (D8, D10, D11; O2, O3)
O3	Referencia de clientes en otros países	3	Ingresar a nuevos mercados aprovechando la necesidad de seguridad de toda empresa. (F1, F3, F4; O2, O3)		

Tabla 2 (Continuación)
MATRIZ FODA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
DE SEGURIDAD PREVENTIVA

	(A) AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1	Deficiencias en servicio, atención y calidad del producto del proveedor principal	1	Sistema permanente de investigación de los factores internos y externos del ambiente de la empresa. (F1, F2, F3; A1, A2, A5)	1	Asesoría profesional a gerentes para formulación, implementación y seguimiento de la planeación estratégica en la empresa. (D1, D9, D11; A4, A2, A5)
A2	Incertidumbre de la situación económica mundial	2	Monitorear la calidad del servicio al cliente. (F1, F3; A4, A5)	2	Diseño de manual de organización. (D2, D3, D4, D5; A4, A5)
A3	Inseguridad del país			3	Diseño e implementación de manual de normas y procedimientos. (D3, D5, D6, D7, D8, D9; A4, A5)
A4	Riesgo de que los clientes se vayan a la competencia por deficiencias en el servicio y atención, provocadas por descoordinación interna			4	Mantenimiento de existencias del inventario con base en pronóstico de ventas. (D2, D3, D5, D6, D7; A1, A4)
A5	Ambiente de la empresa (interno y externo) en constante cambio.			5	Asesoría y capacitación a gerentes en la administración de recursos humanos. (D2, D8, D3; A4, A5)
				6	Creación de un departamento de recursos humanos. (D4, D6; A4, A5)
		7	Creación de herramientas de control de procesos. (D6, D7, D8, D9; A4, A5)		
				8	Endurecer medidas en el proceso de gestión de la calidad de los productos. (D8; A4)

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

2.8.1 Análisis del ambiente de la empresa

En seguida se hace una descripción de los elementos del ambiente interno y externo de la empresa.

A. Ambiente interno

Al estudiar el ambiente interno se lograron detectar las fortalezas y debilidades que a continuación se describen:

Fortalezas (F)

Las principales fortalezas con que cuenta la empresa objeto de estudio son las siguientes:

F1. Situación financiera favorable

Desde sus inicios la empresa se conformó con capital propio, y sus principales fuentes de financiamiento han sido los proveedores, con quienes no tiene ninguna deuda significativa que afecte su record crediticio. Cuenta con los fondos necesarios para darle el soporte financiero que requiere el funcionamiento de las operaciones de la empresa y para hacer inversiones que consideren necesarias en un momento dado, para el desarrollo de la empresa.

F2. Localización y distribución óptima de las instalaciones

En las instalaciones en que se encuentra la empresa se puede observar un área amplia distribuida adecuadamente de manera que el personal tiene espacio y comodidad suficiente para desarrollar sus labores, tanto en las oficinas como en el área de bodega. En esta última acaban de hacer una remodelación, ampliándola para tener más espacio y organización del producto del inventario.

Por otro lado, dichas instalaciones están ubicadas cerca de zonas industriales y al mismo tiempo es un área accesible al público, además son lo suficientemente agradables y presentables para recibir y hacer sentir a los clientes, proveedores y a cualquier otra persona, comodidad y tranquilidad dentro de ellas. Cuentan con un amplio parqueo propio para empleados y visitantes y seguridad apoyada con un agente y sistema de circuito cerrado.

F3. Aprovechamiento de recursos tecnológicos de comunicación para la investigación de mejoras para los productos y la empresa

La empresa cuenta con un sistema de cómputo y comunicación de última tecnología: internet, telefonía celular y de planta, que facilita la comunicación

tanto interna como externa, entre los mismos integrantes de la empresa y con sus proveedores, clientes y cualquier persona u organización con quienes tengan o deseen tener cualquier relación comercial. Además, recientemente han adquirido un sistema informático de planeación de los recursos de la empresa cuya finalidad es sincronizar todas sus operaciones. Asiduamente buscan la manera de actualizarse y la utilización de nuevas herramientas, que les sirvan como soporte para el mejoramiento de sus funciones.

Por otro lado, buscan que sus productos cuenten con la tecnología más avanzada, de manera que optimice el funcionamiento de las operaciones de sus clientes, para lo cual se mantienen en constante investigación buscando que sus proveedores puedan mejorar dichos productos o reemplazarlos por otros que presenten características mejores.

F4. Productos posicionados en el mercado

El tipo de producto que se ofrece es distribuido en el mercado por muy pocas empresas, lo que ha hecho más sencillo su posicionamiento y que la demanda sea mayor. Ésto representa una ventaja porque se incrementa la probabilidad de que los clientes busquen por su cuenta adquirir el producto. Esto no significa que la labor de ventas y mercadotecnia no sea necesaria, pero la estrategia ya no será tan agresiva.

Debilidades (D)

Las principales debilidades detectadas dentro de la empresa son:

D1. Imposibilidad de materializar planeación estratégica

A pesar que en diversas ocasiones, han diseñado un plan estratégico no lo han podido poner en práctica ya que se vuelve infuncional al no poder integrarlo al ritmo con que actualmente la empresa funciona, quedando así sólo en el papel. Finalmente optan por priorizar y enfocar sus esfuerzos en la solución inmediata

de los problemas actuales aunque esto implique que los problemas de fondo no sean resueltos.

De estos planes se cuenta con las declaraciones de la misión y la visión, aunque éstas no representen más que elementos comerciales, ya que por un lado, solo fueron dadas a conocer al personal al momento de su creación, pero no se impulsa en la identificación con su contenido. Por otro lado, son más tangibles para los clientes que para el personal ya que están publicadas únicamente en su página de internet y en material publicitario de la empresa (broshures). Éstas son:

Misión:

“Somos una organización ágil y flexible orientada a la satisfacción total de nuestros clientes. Operamos a nivel regional desde Guatemala y Costa Rica. Ofrecemos soluciones de seguridad preventiva y seguridad electrónica para la región centroamericana” (16:s/p).

Visión:

“Ser una organización dinámica e innovadora, ofreciendo soluciones integrales que proporcionen tranquilidad y generen valor a nuestros clientes; operando en Latinoamérica con un equipo altamente calificado y una estructura rentable” (16:s/p).

Aislado del plan estratégico formulado, realizan planes y programas para el corto plazo (generalmente de un mes), basados en los hechos que requieran mayor atención en el momento con el fin de solucionar las necesidades que vayan surgiendo. Adicionalmente, existen reglamentos y políticas organizacionales, pero están enfocadas únicamente en el proceder ético (personal y profesionalmente), más no en cuánto a los procesos y operaciones de la empresa.

D2. No han podido establecer una estructura organizacional que les sea funcional

La empresa objeto de estudio, ha buscado modificar en diversas ocasiones su estructura organizacional, pero estos cambios han sido muy frecuentes e inesperados, trayendo con ellos despidos, contrataciones y transferencias de puestos, que ha hecho que en el ambiente impere incertidumbre respecto a la situación de todo integrante de la empresa, no importando si son altos mandos o puestos operativos. En adición a esto, al no existir perfiles y descriptores de puestos muchos de los trabajadores no tienen clara su función en la empresa, complementando con que son escasamente informados sobre su desempeño, su estado motivacional se ve afectado porque, al ignorar si están haciendo bien o mal las cosas, provoca en ellos inseguridad y temor. Derivado de lo anterior, al no adaptarse a estas condiciones, independientemente del tiempo que lleven laborando, algunos optan por buscar otras fuentes de estabilidad.

D3. Procesos organizacionales no definidos formalmente

Los procesos organizacionales no están establecidos formalmente, no cuentan con manuales de normas y procedimientos y son los jefes de cada área quienes interpretan, dan a conocer y explican a sus subalternos, según su criterio, cómo y de qué manera deben realizarlos, independientemente si sea o no lo más adecuado para el funcionamiento de la empresa. Las consecuencias ya han empezado a presentarse, afectando las relaciones, la comunicación y las operaciones de la empresa, y a ello se debe en gran parte las limitaciones que existen. Esto, para una empresa formal y en vías de evidente crecimiento, no es recomendable desde ningún punto de vista ya que como sus actividades continuamente se están volviendo más complejas, puede llegar a perderse el control de ellas si no se hace el esfuerzo de organizarse.

D4. Informalidad en la administración de recursos humanos

El proceso de administración de recursos humanos se ha realizado en la empresa de una manera informal, puesto que no han podido establecer los procedimientos que guíen y den los lineamientos para llevarlo a cabo de forma efectiva. Esto da como consecuencia el desperdicio de los recursos de la empresa y no únicamente el recurso humano sino que también los económicos y materiales, pues toda esa inversión que realizan no produce el rendimiento esperado porque no existe una costumbre de priorizar el cumplimiento de estos procesos. Lo anterior se evidencia en diversas situaciones:

Una de ellas es que no están definidos los perfiles de los puestos actuales ni se da un análisis de las características ideales que deban de tener los posibles prospectos que han de ocupar los nuevos puestos. Se basan únicamente en el criterio personal y en continuas ocasiones el personal contratado no cumple con los requerimientos del puesto, de lo cual se dan cuenta hasta que ya tienen mucho tiempo de estar desempeñando su cargo y no obtienen los resultados esperados de ellos. Derivado de esto, se ha elevado demasiado la rotación del personal, que para el segundo semestre del 2009 contaba con un índice de 25% (Ver Anexo 2), y con ello la inversión tanto económica como de tiempo, en su reclutamiento, selección y adaptación a la empresa.

Por otro lado, la inducción y capacitación inicial que se les da a los nuevos empleados es insuficiente, porque no les dan a conocer a fondo la cultura de la empresa y en muchas ocasiones tampoco les dejan clara cuál será su función y sus responsabilidades, lo que ellos (la empresa) muchas veces también desconocen. Esto los tiende a confundir y a la larga se desperdicia en un principio, el posible potencial de este valioso recurso. Esto es también en parte, consecuencia de que no estén definidos los perfiles de puestos, que los ayudaría al menos a determinar desde su ingreso cuál será su función en la empresa, haciendo menos extenso el período de adaptación y más sencillo dicho proceso.

En cuanto al adiestramiento y capacitación del personal, si la dirección considera urgente y necesario, recurren a instituciones o personas especializadas en los temas de interés, pero no existe una programación para toda la organización, ni para refuerzo a sus funciones ni tampoco en temas de motivación que contribuya a incentivar al personal en el logro de las metas y objetivos, tanto personales como organizacionales. Son sólo algunos, principalmente los que ocupan puestos altos, quienes han tenido la oportunidad de recibir cursos o seminarios para reforzar su función dentro de la empresa, incluso se les ha apoyado económicamente para que puedan obtener un mayor grado de profesionalización, a través del estudio de diplomados, postgrados o maestrías, pero la gran mayoría no logra finalizarlo y según afirman se ha debido a que sus responsabilidades en la empresa no les permite dedicar el tiempo necesario a estas actividades y además se pierde la inversión hecha. Ésta es otra consecuencia de la informalidad del proceso.

Para el monitoreo y control del desempeño de los integrantes de la empresa, la única medición más o menos concreta puede decirse que es el control en el departamento comercial del cumplimiento de las metas de ventas previamente fijadas y con base en ellas se determina el desempeño de los vendedores.

Es importante que se cree una estructura formal del proceso de administración del personal, para que todos esos esfuerzos que realizan y dedican no sean en vano, ni se desperdicien recursos por gusto. Para ello, es indispensable nombrar a una persona que se encargue de esta función para que pueda dedicarse por completo a ello, ya que la empresa ha alcanzado un alto nivel de crecimiento, cuya dinámica ya no permite que, como ha sido hasta la fecha, lo realicen los mismos gerentes, porque implicaría que descuiden su función principal o no hagan de manera óptima alguna o ninguna de las dos actividades. Esto no

significa que ellos se desatenderán de esto, sino que contarán con un apoyo y guía para el desarrollo de funciones de gestión del talento humano.

D5. Deficiencias en la comunicación

A pesar de contar con diversas herramientas de información de alta tecnología, la comunicación en la empresa no ha resultado ser del todo efectiva pues el personal no siempre está enterado de los cambios que se dan en la organización. Por otro lado, éstos se han visto afectados porque muchos no son informados oportunamente respecto a su rendimiento, ya sea bueno o malo, puesto que como no existe una metodología para monitorear su desempeño que haga posible mejorarlo y/o corregirlo, sino que hasta observarse algún problema, llaman su atención o hasta son despedidos sin recibir advertencias previas. En este caso la responsabilidad viene a recaer tanto en el empleado, pero también en gran parte en su superior, por no haber detectado anteriormente las deficiencias que provocaron dicho problema.

Además, se han detectado fallas en la comunicación horizontal, al darse discrepancias en la conjugación de las distintas funciones que se desarrollan en la empresa, puesto que cada departamento tiene claro qué y cómo deben realizar sus actividades para alcanzar sus propios fines, pero falta enfatizar en la correlación entre todas las áreas, para extender y unificar los objetivos y obtener avances más evidentes. Esta situación no implica precisamente que la empresa se encuentre estancada, pero al coordinar mejor todas sus funciones, dichos avances acelerarán su desarrollo.

D6. Desaprovechamiento de los recursos

En la empresa se han realizado diversas inversiones que no le ha generado avances ni beneficios de ninguna índole. Ha faltado mayor profundidad en el análisis que han hecho previo a las mismas, ya que se ha dado que inician a desarrollar determinado proyecto o actividad pero después de transcurrido cierto

tiempo se percatan que no han contemplado ciertos detalles importantes, los cuales implican una inversión considerable de dinero, tiempo, cosas y/o personas, que altera su plan inicial y muchas veces han llegado hasta a abortar el mismo, perdiendo la inversión inicial. También ha sucedido lo contrario, que han sobreestimado la utilización de dichos recursos y realizan gastos innecesarios, de lo cual se dan cuenta demasiado tarde.

D7. Deficiencias en control de inventarios

El crecimiento que ha tenido la empresa desde sus inicios ha hecho más complejas las operaciones de la misma. La cartera de clientes ha aumentado, se han diversificado sus mercados y sus líneas de productos y con ello también sus proveedores, por lo que la logística se ha vuelto más complicada. Aunado a ello, debe tomarse en cuenta que entre sus principales ventajas competitivas ofrecen a los clientes el manejo del producto, para que ellos no deban preocuparse más que de recibirlo en el momento que ellos lo requieran, por lo que la flexibilidad es una cualidad indispensable en su operación: para hacer pedidos, atrasar o adelantar las entregas, brindar apoyo en emergencias, entre otros; pero se han enfrentado a ciertos obstáculos que les dificulta cumplirlo en un cien por ciento. Uno de ellos es que no cuentan con un eficiente control de inventarios, ya que por ejemplo, se ha dado en diversas ocasiones que se le han agotado las existencias y esto ha traído inconvenientes con los clientes al no poder abastecerlos oportunamente. También se ha dado lo contrario, ya que hacen pedidos urgentes de determinado producto, sin fijarse que cuentan con un stock del mismo. Ambas situaciones han implicado gastos extraordinarios innecesarios, que no se hubiesen llevado a cabo si tuvieran más control en los inventarios.

D8. Insuficiente control de calidad

Este es otro de los inconvenientes que ha provocado insatisfacción en el cliente, y se produce debido al exceso de unidades defectuosas que ingresan de parte de un proveedor, obligando a la empresa a que el control sea más estricto, lo que

implica tiempo y dinero y aún así reciben quejas de los clientes, a pesar que han enfatizado en perfeccionar tal proceso. Esto evidencia que falta control en el desarrollo del mismo por lo que es necesario hacer un análisis para detectar en donde se encuentra la falla.

D9. No se aplican suficientes herramientas de control

Son muy pocos los controles utilizados y aplicados para poder evaluar el desempeño de la operación general. De toda la empresa únicamente el departamento comercial lleva un control más o menos formal, basado en un plan de metas preestablecidas, que mensualmente deben cumplir para lo cual hacen revisiones para comprobar si las mismas fueron alcanzadas. Si bien existen otras herramientas de control, únicamente se llevan en el área financiera contable (presupuestos, estados financieros, flujos de efectivo, entre otros).

En cuanto a la programación mensual que realizan, al final de ese plazo llevan a cabo una revisión de los resultados, para ver si se cumplieron o no, pero no se le da el seguimiento necesario, sino que cuando vuelven a realizar “sesiones o etapas” de planeación, lo hacen con base en nuevos objetivos, no precisamente relacionados con los anteriores, sino con el fin de solucionar o mejorar la situación del momento. Es decir, que desarrollan la planeación como si fueran pequeños proyectos. Además no todas las áreas de la empresa lo llevan a cabo.

D10. Disminución del rendimiento sobre las ventas

Las tendencias de ventas y utilidades en los últimos años han ido en constante crecimiento, pero el nivel de incremento de las utilidades ha sido menor al de las ventas, lo que puede ser en parte, una consecuencia del desperdicio que se ha dado a los recursos, que ha afectado su rendimiento.

D11. Fracaso en lanzamiento de nuevos proyectos

En la búsqueda de diversificación, han tenido la oportunidad de lanzar nuevas líneas de productos, siempre relacionados con el negocio de la seguridad pero con características originales o innovadoras; pero no han tenido éxito en su posicionamiento. En opinión de algunos de los gerentes, ha hecho falta capacitación y apoyo a los impulsores de éstos productos, otros indican que el mercado era muy limitado o que se hizo muy poca o nada investigación de éste, lo cierto es que esto les ha representado pérdidas ya que han hecho inversiones en contratación de personal, capacitación, material, publicidad, entre otros, que no llegan a recuperar, dando como resultado el desperdicio de grandes cantidades de recursos.

B. Ambiente externo

Del estudio del ambiente externo de la empresa, se establecieron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades (O)

Se logró determinar que entre las principales oportunidades que la empresa puede aprovechar están:

O1. Avances tecnológicos

En la actualidad las fronteras físicas ya no son restricción para obtener la tecnología necesaria, requerida o deseada. Es por ello que tanto un país en vías de desarrollo como lo es Guatemala, al igual que cualquier potencia mundial, pueden optar a adquirirla, únicamente al contar con los recursos económicos y la capacidad y conocimientos para manejarla.

O2. Posibilidad de apertura a nuevos mercados aprovechando la necesidad de seguridad de toda empresa

La inseguridad en el país es un tema de todos los días, del cual todas las empresas y personas están concientes y es difícil obviarlo. Y tomando en cuenta que el negocio de la empresa es la “SEGURIDAD” es una ventaja poder ofrecer soluciones a este problema. Esto representa una oportunidad ya que amplía el segmento del mercado al que se enfoca, al poder ofrecer sus productos a cualquier tipo de comercio, por pequeño o grande que sea, e independientemente del tipo de negocio al que se dedique.

O3. Referencia de clientes en otros países

La empresa es conocida en la región centroamericana puesto que es proveedor de algunas grandes compañías que tienen sucursales en toda esta área y fuera de ella, de lo cual puede obtenerse provecho para conseguir nuevos clientes al contar con estas referencias que contribuyen a formar una imagen de prestigio de la empresa.

Amenazas (A)

Las amenazas más evidentes que afronta la empresa son:

A1. Deficiencias en servicio, atención y calidad del producto del proveedor principal

Se han presentado algunos inconvenientes debido a una reciente reorganización en la empresa proveedora de la bolsa autosellable, lo que ha venido a afectar la operación de la empresa, ya que los tiempos de entrega se han extendido demasiado, son poco flexibles para hacer cambios y no dan mayores beneficios ni incentivos extras, pero el diseño y la presentación del producto es muy buena. En cuanto a la calidad, tienen la dificultad de que en cada pedido ingresa un cantidad considerable de unidades defectuosas y el proveedor no les garantiza una mejoría en este sentido, por lo que han optado por eliminar esas unidades,

sometiéndolas a un estricto control de control de calidad. A pesar de todo ello, el cliente gusta del producto por su diseño y presentación, aún más que el de la competencia, por lo que resulta ser el costo de oportunidad. Aunque no se han dedicado a buscar un sustituto, lo cual es muy riesgoso al suceder cualquier eventualidad.

A2. Incertidumbre de la situación económica mundial

La actividad económica nacional se vio afectada en el 2008 por un contexto internacional desfavorable, originado en los Estados Unidos de América, cuyos efectos se manifestaron en la desaceleración de la actividad económica en el país debido al incremento generalizado del nivel de precios y el endurecimiento de las condiciones crediticias internas derivadas de la crisis financiera internacional.

Según el último reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI) resalta que en el 2009 Guatemala fue el único país de Centroamérica con una tasa de crecimiento positiva (0.6% PIB), pero la proyección para el año 2010 en la que se refleja una tasa positiva para todos los países de la región, Guatemala ya no cuenta con el porcentaje más alto. En los resultados de la Encuesta Empresarial realizada por ASIES en enero del 2010 se vislumbraba la posibilidad de una recuperación económica en Guatemala para el segundo semestre de 2010. No obstante, esta recuperación es incierta, ya que las principales variables que sirven para tomar el pulso de la actividad empresarial han mostrado comportamientos desfavorables respecto de las mediciones obtenidas en el estudio anterior.

Es de suma importancia visualizar con objetividad el panorama de la empresa y estar preparados si en un momento dado es necesario tomar medidas de corrección y/o adaptación de las operaciones al ritmo que se presente. Por ello, no pueden quedarse a esperar a ver si la crisis los afectará, se debe investigar y enfocar sus esfuerzos no solo con base en lo evidente y cercano, sino también a

los sucesos que de alguna manera los puedan llegar a afectar tanto ahora como en un futuro. Al mismo tiempo deben estar atentos a todo evento o situación que pueda llegar a beneficiar su desarrollo, tal como los Tratados de Libre Comercio, tanto entre otros países como México y los Estados Unidos de América con Guatemala, como también entre los países a que pertenecen los proveedores y donde se encuentran los clientes.

A3. Inseguridad del país

Guatemala es uno de los países que muestra los índices más altos de violencia en la región. Según de la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) el desborde de la criminalidad y la violencia, aunado a la debilidad o incapacidad del Estado, ha deteriorado el respeto al derecho a la vida y de la seguridad de las personas, evidenciándose en las cifras de homicidios que en los últimos años han mostrado cantidades que solo son vistas en situaciones de guerra. Esta situación viene a ser también una amenaza para las empresas y cualquier tipo de organización, al estar expuestas a robos, extorsiones, asesinatos, y todo tipo de abuso en contra de su integridad, de lo cual deben estar conscientes y si está en sus posibilidades buscar los medios para prevenirlos.

A4. Riesgo de que los clientes se vayan a la competencia por deficiencias en el servicio y atención, provocadas por descoordinación interna

Si el cliente no es bien atendido y la competencia le ofrece un mejor servicio, con seguridad acudirán a ella. Los diversos problemas organizacionales que se dan en la empresa, han repercutido en el servicio que se le brinda, puesto que los atrasos e incumplimiento en los pedidos afecta a ellos sus operaciones, lo que puede impulsarlos en el peor de los casos, a que recurran a otro proveedor. Esta situación amenaza el prestigio de la empresa y además se pierde el ingreso que se obtenía de sus compras.

Por otro lado, una situación en particular que se ha identificado, es que algunos competidores tienen la facilidad de contar con disponibilidad de inventario, lo que la empresa objeto de estudio no siempre le es posible. Esta y cualquier otro tipo de limitación debe ser superada o sustituida por otra ventaja que haga más atractivo y útil sus productos, de manera que los clientes no resientan la falta de la misma, que los haga acudir a la competencia.

A5. Ambiente de la empresa (interno y externo) en constante cambio

En la actualidad, en las empresas impera un ambiente turbulento por diversos factores que provocan inestabilidad en su entorno, entre los que se puede mencionar las tendencias de globalización de los mercados, los cambios en las expectativas de los consumidores o en las estrategias de los competidores y la evolución de la tecnología a través del tiempo, entre muchos otros. Todo esto hace más compleja la labor gerencial dificultando la toma de decisiones, por lo que es necesario *apoyarse* en herramientas administrativas para poder responder de una mejor manera a los cambios del ambiente y así poder adquirir un concepto más claro de la organización, al obtener un enfoque preciso del destino al que se desea llegar.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA APLICARLO A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

A continuación se lleva a cabo una propuesta de un plan estratégico, a través del cual se exterioriza la ideología de la empresa objeto de estudio y sus expectativas. Incluye la misión y visión, de acuerdo a su negocio, su entorno y las aspiraciones de la dirección; los objetivos y estrategias a desarrollar, los cuales surgieron del diagnóstico FODA realizado en el capítulo II como parte de la situación actual de la empresa y los planes de acción como apoyo para llegar a materializar dichas estrategias.

El propósito de la presente propuesta es ofrecer un punto de partida que propicie la organización administrativa de la empresa, que facilite la ejecución de sus operaciones y el mejor aprovechamiento de sus recursos y de su talento humano, pero principalmente, brindar una herramienta que sirva de apoyo para afrontar los continuos cambios del ambiente en el que se desenvuelve y que ayude a optimizar su funcionamiento para alcanzar el desarrollo deseado.

3.1 Misión

Somos un equipo de trabajo que fundamentados en una base de rectitud, honestidad y compromiso con la satisfacción de nuestros clientes, nos enfocamos en brindar tranquilidad a las empresas, ofreciendo soluciones a su necesidad de seguridad preventiva, para garantizar la integridad y control de sus mercancías (productos o servicios), buscando eliminar mermas, robos o alteraciones que desvíen su atención y esfuerzos, para dedicarse totalmente a su negocio.

3.2 Visión

Posicionarnos a nivel Centroamericano y el Caribe, en un plazo máximo de cinco años, como líderes del mercado, por ofrecer a los clientes las más efectivas soluciones de seguridad preventiva y reconocidos por contribuir en el desarrollo y superación de nuestros colaboradores.

3.3 Objetivos

Con el fin de cumplir con la misión de la empresa se han definido los siguientes objetivos:

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad sobre las ventas en un 5% anual en los tres próximos años, a partir del 2011.

Objetivos específicos

1. Formalizar el desarrollo de las funciones administrativas en la empresa en un plazo de dos años, para contar con una base administrativa sólida con el fin de preparar la empresa para el crecimiento.
2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado actual en un 15% anual en los próximos tres años, a partir del 2011.
3. Lograr ingresar a nuevos mercados iniciando en Panamá en un plazo de dos años, a partir del 2012.
4. Disminuir los costos de operación de la empresa en un 25% en un plazo de dos años, con el fin de optimizar la utilización de los recursos.

3.4 Selección de estrategias

A continuación se presentan las estrategias seleccionadas, que fueron determinadas como resultado del diagnóstico FODA, con sus respectivos planes de acción, sugeridos para llegar a alcanzar los objetivos:

- A. Diseño de manual de organización.
- B. Diseño e implementación de manual de normas y procedimientos.
- C. Expansión del mercado actual de la empresa.
- D. Innovación de la idea del negocio de la empresa.

Estrategia A: Diseño de manuales de organización

El desarrollo de esta estrategia representa el punto de partida para la organización administrativa de la empresa, ya que con los manuales el personal tendrá conocimiento del papel que desempeña dentro de la misma, lo que propiciará que se adquiera uniformidad en su estructura y estabilidad en su ambiente, preparando así el terreno para formalizar el desarrollo de las funciones administrativas en la empresa.

Para la elaboración de los manuales de organización debe tomarse como referencia el organigrama general de la empresa y a partir de ahí se establecerán las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores, los objetivos que deben cumplir, las responsabilidades que se adquieren y las relaciones que deben mantener con el resto del personal. Por ello, constituyen el instrumento básico para la racionalización de funciones y descripción de puestos y pueden ser utilizados como medio de integración y orientación para facilitar la adaptación al cargo.

A continuación se presenta el plan de acción donde se describen de forma detallada las actividades a desarrollar para el diseño de dichos manuales.

Cuadro 1

PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

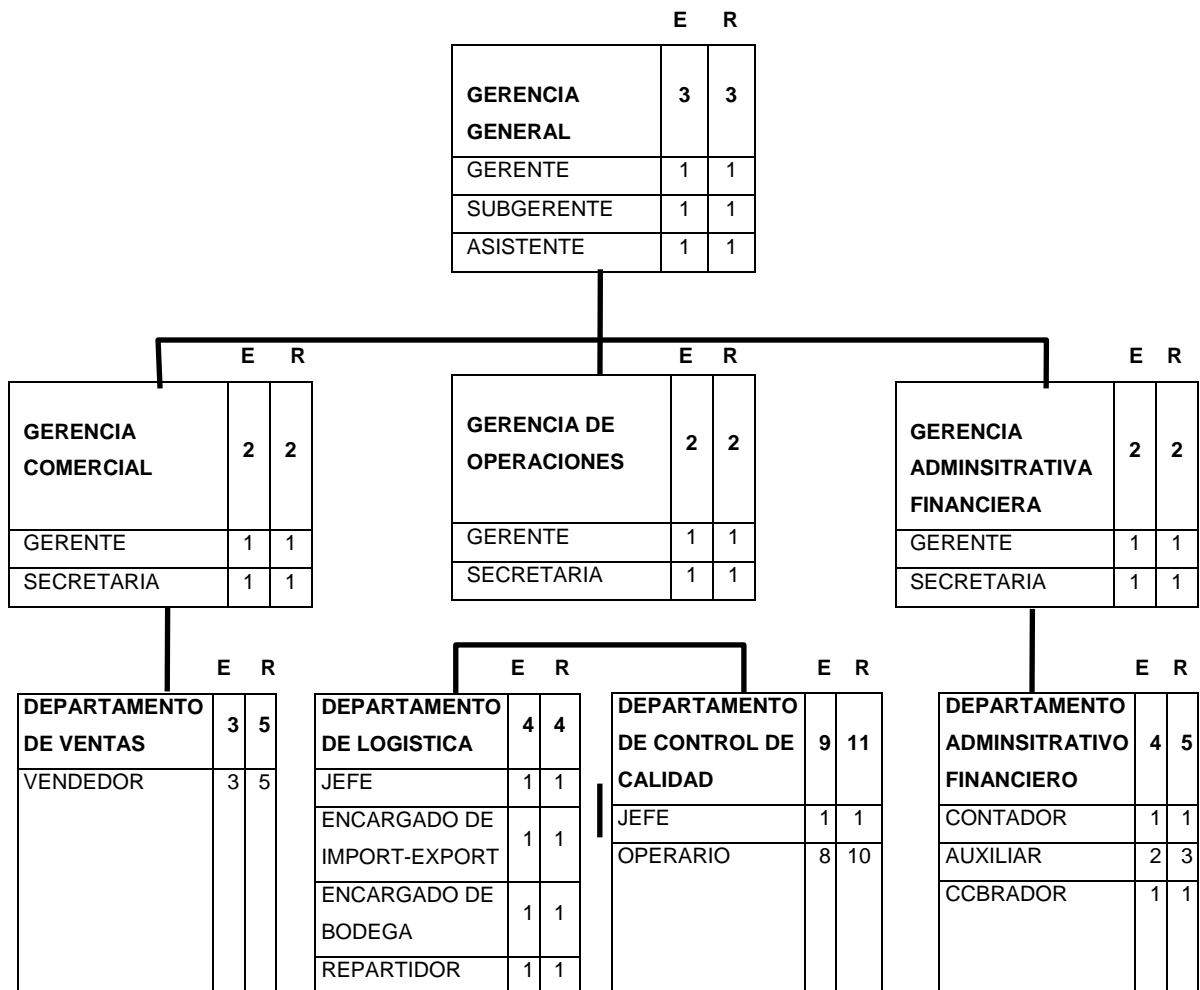
Objetivo: Organizar la estructura de la empresa, haciéndola coherente con sus funciones, propiciando su desarrollo y el de sus integrantes.

	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO
1.	Determinar cuales son las funciones de cada una de las áreas administrativas.	Conocer qué papel cumple cada área administrativa en la empresa.	Gerente admo. -financiero	04-07-11	07-07-11	Q.300.00
2.	Investigar y recopilar información sobre las personas que actualmente integran cada área administrativa.	Determinar como está integrada cada una de las áreas administrativas de la empresa, sus atribuciones, actividades y relaciones.	Gerente admo. -financiero	08-07-11	29-07-11	Q1000.00
3.	Con base en la información anterior, establecer los puestos que debe integrar cada área administrativa e incluirlos en el organigrama general.	Determinar los puestos de trabajo necesarios para integrar la estructura organizacional.	Gerente admo. -financiero	01-08-11	04-08-11	Q.300.00
4.	Presentar al gerente general el organigrama extendido.	Aprobar el organigrama.	Gerente admo. -financiero	05-08-11	05-08-11	Q.300.00
5.	Elaborar la descripción técnica de cada uno de los puestos, y con ellos elaborar el manual de organización.	Determinar las características de las personas que deben integrar los puestos, sus atribuciones y responsabilidades.	Gerente admo. -financiero	08-08-11	09-09-11	Q.2,200.00
6.	Dar a conocer el manual de organización a los gerentes.	Contar con una guía de referencia que indique las atribuciones y responsabilidades de las personas que integran los puestos y los requisitos solicitados para ocuparlos.	Gerente admo. -financiero	12-09-11	12-09-11	Q.500.00
7.	Entregar copia a cada integrante de la empresa del organigrama y la descripción técnica del puesto que ocupan.	Que cada persona que integra la empresa conozca sus atribuciones y responsabilidades, su ubicación dentro de la estructura y la línea de autoridad.	Gerente admo. -financiero	13-09-11	15-09-11	Q.1,000.00
					TOTAL	Q.5,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

En seguida se presenta el organigrama nominal de la empresa. Posteriormente se hace la descripción técnica de un puesto de trabajo, como modelo para incluir en el manual de organización.

Gráfica 3
ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA



*E= Existentes
R= Requeridos

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Formato 1
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto: Ubicación administrativa: Inmediato Superior: Subalternos:	Gerente de operaciones Gerencia de operaciones Gerente general Jefe de logística Jefe de control de calidad Secretaria
DESCRIPCIÓN	
<p>Naturaleza del puesto Es un puesto de carácter directivo encargado de planificar y gestionar las actividades relacionadas con la materialización de los productos y/o servicios solicitados por el cliente. Su fin es facilitar el flujo del producto a través de su cotización, compra, manejo, transporte, almacenaje, distribución y control de calidad, hasta entregar oportunamente al cliente final, enfatizando en optimizar la utilización de los recursos de la empresa.</p>	
<p>Atribuciones administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar las actividades anuales del departamento - Presentar y sustentar los planes ante junta directiva - Coordinar con su equipo de trabajo la implementación y programación de los planes de trabajo - Controlar el cumplimiento de lo planificado, las estrategias y objetivos planteados - Apoyar en la preparación y preparación de la estrategia de la empresa - Identificar riesgos, problemas y oportunidades relacionadas a su departamento - Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento de los integrantes de su departamento 	
<p>Atribuciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotizar y comprar productos - Supervisar que el manejo, transporte, almacenaje y distribución del producto se haga de manera eficiente - Garantizar la calidad del producto entregado al cliente - Coordinar y garantizar las entregas oportunas del producto al cliente - Buscar constantemente la mejora de las condiciones que brindan los proveedores - Minimizar costos de operación sin sacrificar la calidad del producto - Establecer normas y estándares de operación 	
<p>Relaciones de trabajo Tiene relación con el gerente general a quien debe dar cuenta y razón de sus acciones y resultados. Con el encargado de logística, el encargado de almacenaje y control de calidad y su asistente, siendo su inmediato superior dirige y vela por el cumplimiento de las atribuciones asignadas a cada uno de ellos.</p>	

Formato 1 (Continuación)
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

Autoridad

Delegar responsabilidades al encargado de logística, al encargado de almacenaje y control de calidad y a su asistente.

Responsabilidades

- Planificar las actividades de su departamento y velar por su cumplimiento
- Mantener informada a la gerencia general de los resultados de su departamento
- Adquirir y abastecer oportunamente los productos solicitados por cliente
- Velar por el uso adecuado de la maquinaria, equipo y vehículos que utilizan en su operación
- Minimizar costos y gastos de operación, optimizando los recursos de la empresa

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a. Educativas

Universitaria (mínima), de preferencia con Maestría en Logística

b. Experiencia

3 años en logística y 2 años a nivel de mando superior (gerencia) y/o 3 años a nivel de mando intermedio en empresas grandes (subgerencia o similar)

c. Habilidades y Destrezas

Habilidades para:

Manejo de personal y coordinación de grupos
Relaciones interpersonales
Manejo de conflictos
Capacidad de negociación y toma de decisiones
Liderazgo
Enfocado en resultados

Destrezas para:

Manejar todo tipo de equipo de oficina y de cómputo
Manejar la documentación de la gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Estrategia B: Diseño e implementación de manual de normas y procedimientos

Por el nivel de desarrollo en que se encuentra la empresa, los procesos organizacionales se desarrollan de forma empírica, por lo tanto se deben definir, plasmar, difundir y ponerlos en práctica.

Al definir los procesos organizacionales se contará con un punto de referencia para todos los integrantes de la empresa del camino que hay que seguir para llevarlos a cabo.

Esta importante herramienta contribuirá a definir la secuencia de actividades que le correspondan a cada área administrativa y ayudará a mejorar la atención al cliente al eliminar deficiencias que por descontrol interno se reflejan en el servicio brindado. Esto a su vez servirá de plataforma para su expansión, al ir controlando su actual giro con esta y otras herramientas y tomar el control del desarrollo que vaya teniendo la empresa según el grado de complejidad del mismo. Al contar ya con los procesos base definidos y las normas que los regirán, ya es tarea de la dirección organizar su implementación, para lo cual es necesario reforzar al personal mediante un adiestramiento general y específico en cuanto a sus atribuciones y responsabilidades dentro de los mismos. De ahí en adelante, si las actividades se vuelven más complejas por el crecimiento que se vaya dando en la empresa, solo deben hacerse los ajustes necesarios para adaptarlos a la condición que impere en el momento. Por ello es importante periódicamente hacer revisiones a éstos como a todos los estándares formulados de la empresa.

Cuadro 2

PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

Objetivo: Coordinar las actividades y funciones de la empresa para optimizar su rendimiento.

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO Q
1.	Identificar los procesos que se desarrollan en la empresa y el objetivo que persigue cada uno.	Establecer la secuencia de cada proceso.	Gerente admo.-financiero	19-09-11	21-09-11	300.00
2.	Recopilar datos de como son llevados a cabo actualmente los procesos.	Determinar los responsables, sus normas y las herramientas que se utilizan (documentos, formularios, entre otros) en el desarrollo de los procesos.	Gerente admo.-financiero	22-09-11	14-10-11	1,500.00
3.	Hacer un diagnóstico de la efectividad de los procesos.	Establecer si los resultados de la ejecución de los procesos son los óptimos y si se están llevando a cabo correctamente.	Gerente admo.-financiero	17-10-11	21-10-11	700.00
4.	Hacer las modificaciones y correctivos necesarios para optimizar los resultados de los procesos.	Adecuar los procesos a la realidad de la empresa.	Gerente admo.-financiero	24-10-11	04-11-11	1,000.00
5.	Replantear los procesos en base a las correcciones.	Optimizar los resultados de los procesos.	Gerente admo.-financiero	07-11-11	11-11-11	500.00
6.	Adaptar las normas y herramientas de los procesos replanteados, si fuese necesario.	Hacer coherentes los elementos auxiliares de los procesos a los mismos.	Gerente admo.-financiero	14-11-11	18-11-11	500.00
7.	Elaborar el manual de normas y procedimientos.	Contar con una guía para desarrollar los procesos.	Gerente admo.-financiero	21-11-11	02-12-11	1,500.00
8.	Presentación del manual a la gerencia general y a los demás Gerentes.	Aprobar el manual.	Gerente admo.-financiero	05-12-11	05-12-11	500.00
10.	Adiestramiento a los empleados de los nuevos procesos o procesos replanteados	Que los empleados conozcan como deben llevarse a cabo los procesos en la organización.	Gerente admo.-financiero	12-12-11	15-12-11	.1.500.00
11.	Puesta en práctica de los procesos replanteados.	Optimizar los resultados de la operación general de la empresa.	Gerente admo.-financiero	16-12-11	*	2,000.00
12.	Retroalimentación de su cumplimiento y efectividad.	Determinar si los procesos se adecuan al giro actual de la empresa.	Gerente admo.-financiero	*	*	1,000.00
					TOTAL	11,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Nota: (11) Los procesos definidos se pondrán en práctica a partir del 16 de diciembre del 2011 en adelante y se desarrollarán de manera continua y permanente, es por ello que no se indica fecha final. (12) En un inicio, el desarrollo de los mismos se mantendrá en observación constante para hacer las correcciones si surgiera alguna disfuncionalidad en ellos, hasta haberlos implementado y adaptado al ritmo de la empresa de manera de optimizar los resultados.

A continuación se presenta la descripción de un procedimiento, detallando los objetivos y normas que lo rigen.

Formato 2
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA	Procedimiento No. 1 Título: Gestión de cobro	No de Pasos: 32 No. De Formas: 1	Fecha: Noviembre de 2010 Área: Financiera Hoja: 1 de 4
<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir de guía para llevar a cabo la gestión de cobro en la empresa. - Llevar el control de los cobros realizados. <p>NORMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contador es el responsable de velar porque el proceso se lleve a cabo según lo estipulado. - El cliente debe recibir la factura original a más tardar tres días después de entregado el producto. - La contraseña de pago que entreguen los clientes debe contener al menos la siguiente información: número(s) de factura(s), fecha de la(s) factura(s), fecha de pago, monto total de la(s) factura(s), monto a pagar. - Si algún cliente no cuenta con contraseña de pago solicitar una copia de la factura con la información anterior, firmada y sellada. - Al momento de recibir el cheque, el cobrador debe revisar: <ul style="list-style-type: none"> *Que la fecha esté correcta. *Que el nombre del cheque esté correcto. *Que el monto a pagar coincida con el monto de la factura. *Que la cantidad en letras y números inscrita en el cheque coincida. *Que el cheque esté firmado. - El contador debe ingresar en el sistema el pago el mismo día que fue recibido 			

Formato 2 (Continuación)
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA	Procedimiento No. 1 Título: Gestión de cobro		No de Pasos: 32 No. De Formas: 1	Fecha: Noviembre de 2010 Área: Financiera Hoja: 2 de 4
Responsable	Paso No.	Actividad-Acción		
Contador	1	Entrega factura a mensajero para tramitar contraseña de pago		
Cobrador	2	Recibe factura		
	3	Lleva la factura al cliente		
	4	Entrega factura a cliente		
Cliente	5	Recibe factura		
	6	Revisa factura		
	6.1	Si está bien: elabora contraseña de pago		
	6.2	No está bien: devuelve factura para que sea corregida		
	7	Entrega contraseña		
Cobrador	8	Recibe contraseña		
	9	Lleva contraseña a contador.		
Contador	10	Recibe contraseña		
	11	Registra en el sistema la información de la contraseña		
	12	Programa cobro para la fecha indicada por el cliente en la contraseña		

Formato 2 (Continuación)
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA	Procedimiento No. 1 Título: Gestión de cobro	No de Pasos: 32 No. De Formas: 1	Fecha: Noviembre de 2010 Área: Financiera Hoja: 3 de 4
Responsable	Paso No.	Actividad-Acción	
Contador	13	Archiva contraseña temporalmente	
	14	Espera hasta dos días antes de la fecha de cobro indicada	
	15	Llama para verificar si se puede enviar a recoger el cheque	
	15.1	Si: entrega contraseña a cobrador.	
	15.2	No: espera y llama al siguiente día	
Cobrador	16	Recibe contraseña	
	17	Se traslada a la oficina del cliente a recoger el cheque	
	18	Entrega contraseña	
Cliente	19	Recibe contraseña	
	20	Entrega el cheque	
Cobrador	21	Recibe cheque	
	22	Revisa cheque	
	22.1	Si está bien: hace recibo de caja para el cliente	
	22.2	Si no está bien: devuelve el cheque para que sea corregido.	
	23	Endosa cheque y hace boleta de depósito	

Formato 2 (Continuación)
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA	Procedimiento No. 1 Título: Gestión de cobro		No de Pasos: 32 No. De Formas: 1	Fecha: Noviembre de 2010 Área: Financiera Hoja: 4 de 4
Responsable	Paso No.	Actividad-Acción		
Cobrador	24	Se traslada al banco a hacer deposito		
Banco	25	Opera depósito en cuenta		
	26	Entrega comprobante de depósito		
Cobrador	27	Recibe comprobante de depósito		
	28	Regresa a la oficina.		
	29	Entrega a contador copia de recibo de caja y comprobante de depósito.		
Contador	30	Recibe copia de recibo de caja y comprobante de depósito		
	31	Registra en el sistema el pago		
	32	Archiva definitivamente copia de recibo de caja y comprobante de depósito		

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Estrategia C: Expansión del mercado actual de la empresa

Tomando en cuenta que la empresa aún tiene un amplio mercado por cubrir y sus productos cuentan con un gran potencial para ser posicionados, se hace la propuesta de expandir su mercado actual en la búsqueda de incrementar su participación dentro del mismo.

Para expandir su mercado actual, la empresa objeto de estudio puede enfocarse en dos puntos de vista: aumentar el nivel de ventas con los clientes existentes o hacer nuevos clientes dentro del mismo segmento de mercado que actualmente abarcan. Para ello es necesario fortalecer e intensificar la labor de ventas, para lo cual debe incentivarse la misma por medio de distintas actividades que brinden mayor apoyo a los colaboradores que se encargan de esta función y al mismo tiempo se logre un compromiso por parte de ellos, de manera que se obtengan beneficios tanto para los mismos colaboradores como para la empresa.

Al haber alcanzado un mayor posicionamiento dentro del área abarcada se espera haya obtenido la experiencia suficiente y adquirido mayor reconocimiento y prestigio para ingresar a nuevos mercados.

A continuación se presenta el plan de acción donde se indican las actividades necesarias para desarrollar la estrategia.

Cuadro 3
PLAN DE ACCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DEL MERCADO ACTUAL
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

Objetivo: Incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional y extranjero.

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO Q
1.	Investigar con clientes actuales referencia de clientes potenciales.	Aprovechar el conocimiento de la localidad de los clientes actuales en cada país para ubicar nuevos clientes.	Gerente comercial	03-10-11	31-10-11	5,000.00
2.	Investigar en cámaras, gremiales o directorios empresariales de empresas que puedan ser clientes potenciales.	Ubicar nuevos clientes.	Asistente de ventas	17-10-11	31-10-11	1,000.00
4.	Elaborar plan de remuneración con base en metas de ventas (que se adapte a las condiciones actuales del sistema de remuneración del área de ventas.)	Intensificar la labor de ventas, motivando la generación de nuevos negocios.	Gerente comercial	02-11-11	09-11-11	1,000.00
5.	Crear sistema de incentivos que busque aumentar el nivel de ventas a clientes actuales y/o conseguir nuevos clientes.	Aumentar el nivel de ventas dentro del mercado actual.	Gerente comercial	10-11-11	16-11-11	500.00
6.	Elaborar plan de capacitación a fuerza de ventas para el año 2012.	Motivar a la fuerza de ventas para mejorar su desempeño y reforzar su labor.	Gerente comercial	17-11-11	23-11-11	500.00
7.	Elaborar proyección de ventas para el año 2012.	Contar con un punto de referencia para fijar metas de ventas para el año 2012.	Gerente comercial	24-11-11	30-11-11	500.00
8.	Elaborar plan de ventas para el año 2012, que incluya proyección de ventas, plan de remuneración en base a metas, plan de capacitación y sistema de incentivos.	Contar con una guía para la fuerza de ventas, e informe para la gerencia sobre lo proyectado para el siguiente año y medios para alcanzarlo.	Gerente comercial	01-12-11	09-12-11	1,000.00
9.	Presentar plan de ventas a gerencia general.	Aprobar el plan de ventas.	Gerente comercial	12-12-11	12-12-11	500.00
10.	Reunión con asesores de ventas para dar a conocer plan de ventas 2012.	Explicar las generalidades del plan de ventas.	Gerente comercial	15-12-11	15-12-11	500.00
11.	Inducción a vendedores sobre plan de remuneración, plan de capacitación anual y sistema de incentivos.	Que los vendedores conozcan los detalles de cómo se llevará a cabo el plan de ventas 2012, y adquieran una preparación para desarrollar su función de una manera óptima.	Gerente comercial	19-12-11	23-12-11	3,500.00
12.	Puesta en práctica de plan de ventas 2012.	Incrementar los niveles de ventas.	Gerente comercial	01-01-12	31-12-12	50,000.00
13.	Reunión mensual con fuerza de ventas.	Verificar si el plan se está cumpliendo según lo planificado.	Gerente comercial	MENSUAL	MENSUAL	500.00
14.	Presentar al gerente general un informe mensual de los resultados alcanzados.	Rendir cuentas del cumplimiento del plan de ventas a la gerencia general.	Gerente comercial	MENSUAL	MENSUAL	300.00
					TOTAL	64,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Nota: (12) La puesta en práctica del plan de ventas representa la mayor inversión, ya que incluye los costos del plan de remuneración, de incentivos y de capacitación, el cual asciende a Q.50,000.00. **(13)** La reunión mensual se realizará el primer día hábil del mes siguiente, es decir que la reunión de enero será el primer día hábil de febrero. **(14)** El informe de resultados debe entregarse al gerente general a más tardar el quinto día hábil del mes siguiente: el reporte de enero se entregará a más tardar el quinto día hábil de febrero.

Estrategia D: Innovación de la idea del negocio de la empresa

Para propiciar y alcanzar el crecimiento y desarrollo de la empresa, es fundamental innovar constantemente la idea del negocio, sin perder su esencia. Puede darse de dos maneras: a través de la renovación de sus productos (o servicios) actuales o introduciendo nuevas líneas de productos. Una renovación se daría ya sea si el fabricante modifica alguna característica del producto, o si se localizara otro proveedor con un producto del mismo tipo pero con mejores características (calidad y dispositivos de uso, entre otros). Por su parte, la introducción de nuevos productos se daría adicionando productos distintos a los ofrecidos en la carta actual, pero preferiblemente que pertenezcan a la misma línea de la empresa, que en este caso es la seguridad.

Tomando en cuenta que la innovación del negocio de la empresa, independientemente si se renuevan o se introducen nuevos productos, requiere de una alta inversión para llevar a la realidad el proyecto, no puede hacerse de manera empírica ni impulsiva, confiando únicamente en intuiciones. Se requiere realizar previo una serie de investigaciones y estudios que aunque también implican una inversión, se disminuye el riesgo al fracaso y se aumenta la posibilidad de obtener beneficios. Por ello, en el siguiente plan de acción se proponen los pasos mínimos necesarios para realizar la innovación de la idea del negocio en la empresa.

Cuadro 4

PLAN DE ACCIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA

Objetivo: Propiciar el crecimiento de la empresa a partir del año 2012 tanto a nivel nacional como internacional.

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO Q
1.	Investigar ideas de posibles nuevos productos o negocios (proyectos), relacionados con la misión de la empresa (lluvia de ideas).	Contar con distintas opciones de nuevos negocios.	Gerente comercial	01-02-12	26-03-12	3,000.00
2.	Mediante un grupo de enfoque (focus group) en el que participen los gerentes de la empresa, elegir las opciones de los proyectos, que se adapten más a las posibilidades de la empresa y la realidad de su mercado.	Seleccionar las opciones de negocios que se vean más factibles.	Gerente General	30-03-12	30-03-12	1,500.00
3.	Llevar a cabo un estudio de factibilidad de las opciones de los proyectos elegidos y seleccionar (dos a lo sumo) los que según el resultado del estudio sean sostenibles por la empresa y rentables.	Determinar cuales de los proyectos pueden llegar a ser rentables para la empresa.	Gerente admo.- financiero	02-04-12	31-05-12	3,000.00
4.	Contratar a una empresa especializada para que efectúe una investigación de mercados para determinar la posibilidad de éxito de los proyectos.	Elegir el proyecto a lanzarse dependiendo de cual tenga mayor potencial.	Gerente comercial	01-06-12	15-08-12	25,000.00
5.	Elaborar un plan de negocios del proyecto elegido.	Contar con una guía para poner en práctica el proyecto de lanzamiento de la nueva línea de productos.	Gerente comercial	16-08-12	26-09-12	2,500.00
6.	Presentar a gerencia plan del negocio.	Obtener la aprobación del plan.	Gerente comercial	27-09-12	28-09-12	1,500.00
7.	Presentar a toda la empresa el nuevo negocio o línea de producto.	Dar a conocer a todo los integrantes de la empresa sobre el nuevo proyecto.	Gerente general	16-10-12	16-10-12	2,000.00
8.	Poner en práctica el plan de negocio para el lanzamiento de nueva línea de productos.	Generar crecimiento de la empresa.	Gerente comercial	06-11-12	*	100,000.00
					TOTAL	138,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Nota: (8) El costo de la puesta en práctica del plan de negocio propuesto es un máximo de Q100,000.00, incluyendo los costos de implementación y lanzamiento: adquisición, distribución, publicidad, entre otros. Se pondrá en práctica a partir del 6 de noviembre del 2012 y no se indica fecha final ya que se tiene la expectativa de que sea constante.

3.5 Costo total para implementar el plan estratégico propuesto

A continuación se presenta la programación y costos de implementación de las estrategias planteadas en el plan estratégico propuesto.

Cuadro 5

**COSTO TOTAL PARA IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD PREVENTIVA**

ESTRATEGIA	INICIO	FINAL	COSTO PRIMER AÑO (Q.)	COSTO SEGUNDO AÑO (Q.)	COSTO TERCER AÑO (Q.)	COSTO CUARTO AÑO (Q.)	COSTO QUINTO AÑO (Q.)	COSTO TOTAL (Q.)
A. Diseño del manual de organización	04-07-11	15-09-11	4,600.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,600.00
B. Diseño e implementación de manual de normas y procedimientos	19-09-11	6-12-11	11,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	23,000.00
C. Expansión del mercado actual de la empresa	03-10-11	31-12-11	64,800.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	244,800.00
D. Innovación de la idea del negocio de la empresa.	01-02-12	06-11-12	0.00	138,500.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	288,500.00
TOTAL			80,400.00	187,000.00	98,500.00	98,500.00	98,500.00	562,900.00

Fuente: elaboración propia. Año 2010.

El costo de la estrategia A, corresponde al diseño del manual de organización y se proyecta sea realizado en 74 días. La estrategia B se estima sea llevada a cabo en 79 días. El lapso del desarrollo de las estrategias A y B es relativamente corto, con un costo de Q.4,600.00 y Q.11,000.00 respectivamente, pero posteriormente es seguro que se necesite invertir en adiestramiento del personal, para la correcta ejecución de los procesos y posibles adaptaciones para optimizar la operación general de la empresa, por lo que se presupuesta para los siguientes años Q.500.00 anuales (sólo si requiriera alguna adaptación) para la estrategia A y Q.3,000.00 para la estrategia B.

La estrategia C trata de la formulación de un plan de ventas para el año 2012 que incluye una serie de actividades encaminadas a la expansión del mercado actual de la empresa. A partir del 3 de octubre se contará con 90 días para preparar dicho plan y se pondrá en marcha a partir del 1 de enero del año 2012. Su costo para el primer año es de Q.64,800.00 y en los años subsiguientes éste disminuye ya que se le da continuidad al plan inicial, estimándose Q.45,000.00 anuales.

En cuanto a la estrategia D, consta de un plan que se iniciará hasta el año 2012, a partir de febrero, llevando a cabo un proceso para lanzar una nueva línea de productos o renovar los productos actuales para innovar la idea del negocio de la empresa. El 16 de octubre del 2012 finalizará la preparación del mismo y será puesto en marcha a partir del 6 de noviembre de ese mismo año. Su costo total del primer año será de Q.138,500.00 y durante los tres años posteriores del presente plan estratégico se calcula que se requerirá una inversión anual promedio de Q.50,000.00 para dar seguimiento a dicha estrategia.

El costo total de la implementación de las estrategias propuestas durante los cinco años que abarca el plan estratégico, es de Q.562,900.00, contando la empresa con la capacidad económica para financiarlas por su cuenta.

3.6 Control y seguimiento

Para la efectividad de la planeación estratégica, es indispensable que se lleve un control paralelo al desarrollo de la misma para ir verificando si las actividades son llevadas a cabo de acuerdo a lo planificado. Si hubiese habido desviaciones deben tomarse en el momento oportuno acciones correctivas para encausar de nuevo el plan propuesto. Además es importante estar al tanto de las variaciones que se pueden dar en el entorno de la empresa, ya que al cambiar las condiciones bajo las cuales se planteó el plan estratégico, deben hacerse las modificaciones requeridas para adaptarlo a la situación actual.

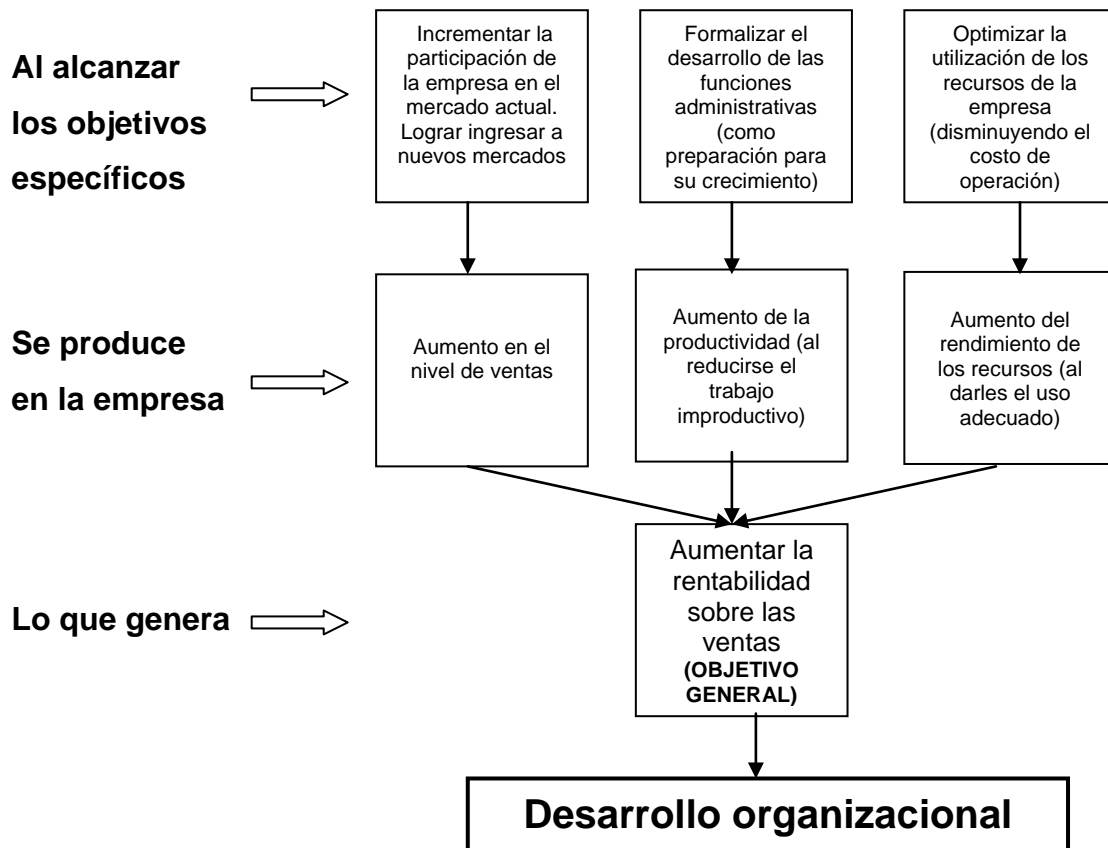
Los responsables de asegurar el cumplimiento de los planes de acción conforme lo estipulado son el gerente general y los gerentes de área. Deben organizar mensualmente reuniones para evaluar el proceso del desarrollo de las estrategias y para analizar si se está adecuando a la realidad de la empresa, y si lo requiriera plantear medidas correctivas.

3.7 Expectativas de la propuesta

Durante el proceso del planteamiento de la planeación estratégica para la empresa comercializadora de productos de seguridad preventiva, se determinó que esta propuesta puede representar un medio hacia el desarrollo organizacional: en el momento que la empresa alcance los objetivos específicos mediante la ejecución de las estrategias, se incrementa la productividad, el rendimiento de los recursos y el nivel de ventas, generando que la rentabilidad sobre las ventas también aumente, produciendo una utilidad mayor para la empresa. Esta situación propicia el crecimiento de su capital, y si se saben administrar estos recursos puede alcanzarse el desarrollo deseado.

Gráfica 4

**RESULTADO ESPERADO DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA**



Fuente: elaboración propia. Año 2010.

Al implementar este u otro modelo administrativo, se tendrá mayor control de la empresa y sus operaciones y se maximizará la utilización de sus recursos, aumentando así la probabilidad que se agilice y facilite su desarrollo, de manera que en menos de lo que se esperaba, puedan llegar a alcanzar su visión.

CONCLUSIONES

1. La primera hipótesis planteada en el plan de investigación se comprobó, ya que en la empresa no puede ejercerse un control efectivo de sus actividades porque desarrollan las funciones administrativas de una manera superficial e informal, lo cual no es suficiente para crear e implementar correctamente las herramientas necesarias para lograr dicho control.
2. La inexistencia de controles efectivos de la operación de la empresa ha provocado una serie de problemas organizacionales que dan como resultado el desperdicio de sus recursos.
3. Los problemas internos de la empresa han repercutido en el servicio que se brinda al cliente, puesto que se incumple en lo ofrecido, afectando a ellos sus operaciones.
4. A pesar que en diversas ocasiones han formulado un plan estratégico en la empresa, no han podido llevarlo a cabo, puesto que no les ha sido funcional y en lugar de hacer las correcciones o modificaciones a dicho plan para adaptarlo a la realidad del momento o a determinada situación, lo hacen a un lado y optan por priorizar y enfocar sus esfuerzos en la solución inmediata de los problemas actuales aunque esto implique que los problemas de fondo no sean resueltos.
5. Se ha subestimado el potencial del personal al no impulsar la identificación con los ideales de la empresa y restar importancia a la implementación formal de los procesos de administración de recursos humanos, para optimizar sus capacidades y con ello su desarrollo

personal y profesional, lo que también provoca que su aportación a la empresa sea limitada.

6. La reincidencia del fracaso en el lanzamiento de nuevas líneas de productos o nuevos negocios en la empresa se ha debido a que no han realizado previamente los estudios necesario para determinar su potencial en el mercado y se basan solo en intuiciones, supuestos y comentarios sin fundamento alguno.

RECOMENDACIONES

1. Priorizar en llevar a cabo en la empresa los procesos administrativos de una manera formal, ya que paralelo al crecimiento que ésta ha tenido se ha vuelto más compleja su operación, lo que demanda mayor atención y orden en el control de las actividades que se realizan dentro de ella, para facilitar su estabilidad y desarrollo.
2. Que se implementen las estrategias planteadas en el presente informe, las cuales se encuentran enfocadas en dar un mejor aprovechamiento a los recursos de la organización y facilitar el desarrollo de sus operaciones, con el fin de propiciar el desarrollo de la empresa y sus integrantes
3. Intensificar las medidas de control en el servicio al cliente para optimizar la atención brindada y evitar que se vean perjudicados en su operación y a medida que vayan superándose los problemas internos que actualmente se presentan, se trabaja también en la mejora continua para alcanzar la excelencia en el servicio, dando un plus a la empresa.
4. Implementar el plan estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación, crear las herramientas necesarias para darle el seguimiento y retroalimentación necesaria al mismo y con apoyo de ellas hacer revisiones continuamente, verificando si las condiciones bajo las cuales se hicieron las proyecciones han cambiado y si es así adaptarlo al estado actual o a las condiciones que se vayan presentando.
5. Crear el departamento de administración de recursos humanos, para implementar en la empresa las funciones de dicha gestión y así posibilitar un mayor aprovechamiento de sus talentos y capacidades, a manera de favorecer su desarrollo personal y con ello el de la empresa.

6. Para cualquier proyecto que se desee desarrollar, es importante llevar a cabo estudios e investigaciones que dentro de las posibilidades de la empresa sean lo más profundos y objetivos, para determinar su probabilidad de éxito y si es económicamente sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Piñeda, Raymundo Javier. *Administración*. Primera edición. México, D.F. McGraw Hill Interamericana, S.A. 2004. 354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 1994. 540 p.
3. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Colombia, Editorial Nomos S.A. 2004. 474 p.
4. David, Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimoprimer Edición México D.F. *Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.* 2008. 416 p.
5. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William, *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 1998. 442 p.
6. Koontz, Harold., O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. *Administración*. Octava edición. México. Mcgraw-Hill Interamericana, 1998. 480 p.
7. Koontz, H. y Wehrich, H. *Administración, una perspectiva global*. Decimo primera edición. México. Mcgraw-Hill 1998. 796 p.
8. Kotler, Philip. *Dirección de marketing*. Décima edición. México D.F. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2001 718 p.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín. *COMO APLICAR LA PLANEACION ESTRATEGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Quinta edición. México, Editorial: Thomson Learning. 2004. 320 p.

10. Sallenave Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A., 2002. 359 p.
11. Schermerhorn Jr., John R. Administración. Primera Edición México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 2002. 524p. Versión autorizada en español de la obra publicada en inglés con el título: *Management*. De John Wiley & Sons
12. Steiner, George A. Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. 2006. México. 366 p.
13. <http://www.asies.org.gt/analisis%20mensual/2010/analisis07-2010.pdf> - Asociación de investigación y estudios sociales – Análisis Mensual No. 7 Julio 2010. 41p
14. <http://www.ine.gob.gt/index.php/demografia-y-poblacion> - Información demográfica 2010
15. <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml> Planeación Estratégica
16. http://www.solgroup.com.gt/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46

ANEXOS

Anexo 1

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS UTILIZADO

Boleta de encuesta dirigida a gerentes



ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES
"(NOMBRE DE LA EMPRESA)"

Puesto que desempeña: _____ Tiempo de Laborar en la empresa: _____

La presente encuesta está dirigida al Gerente General y a los Gerentes de las distintas áreas funcionales de (NOMBRE DE LA EMPRESA), para obtener un diagnóstico general de la situación de su ambiente interno y externo, con el fin de detectar los aspectos donde puedan tener ciertas limitaciones y sea necesario mejorar, o al contrario, no tengan conciencia de sus fortalezas y estén desaprovechándolas, al igual que con sus oportunidades y amenazas externas. Esto servirá de base para el enfoque que se le dará a la propuesta de Planeación Estratégica que se expondrá en el trabajo de tesis.

SERIE A: Instrucciones: Responda las siguientes preguntas.

1. Defina cuál es la actividad principal de la empresa:

2. ¿Cuál es el mercado objetivo de (NOMBRE DE LA EMPRESA)?

3. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes y mercados que (NOMBRE DE LA EMPRESA) busca satisfacer con sus productos y/o servicio?

4. ¿Con qué (productos y/o servicios) se está buscando satisfacer las necesidades de los clientes y mercados (de una definición general de los productos y/o servicios que ofrece (NOMBRE DE LA EMPRESA)?

5. ¿Cuáles son los beneficios que se están ofreciendo a los clientes y mercados con su producto y/o servicio?

6. Ofrece (NOMBRE DE LA EMPRESA) algún beneficio único a sus clientes y mercados con su producto o servicio, que los difiera de sus competidores (ventaja competitiva).

SI NO

Si su respuesta es afirmativa, méncionelo(s).

7. Indique cuál fue el propósito fundamental para el cual fue creada la empresa (la razón de ser y existir):

8. Indique cuáles son los valores, principios o creencias que idealmente deben regir las acciones de todos los integrantes dentro de la empresa:

9. ¿Cómo visualiza la empresa en 2 años?

10. ¿Cómo visualiza la empresa en 5 años?

11. Mencione los aspectos donde considere que (NOMBRE DE LA EMPRESA) supera a sus principales competidores:

12. Mencione los aspectos donde considere que (NOMBRE DE LA EMPRESA) es superada por sus principales competidores?

SERIE B: Instrucciones: Marque con una "X" según considere la situación en que se encuentre la empresa en los aspectos enumerados a continuación; si cree que determinado aspecto no es aplicable a la situación de la empresa o lo desconoce marque en la primera casilla.

PLANIFICACIÓN		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
13	SISTEMA DE PLANIFICACIÓN						
14	MISIÓN , VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES (Definición, difusión y idoneidad)						
15	CLARIDAD DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES						
16	CLARIDAD DE METAS DEPARTAMENTALES						
17	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS (Tienen definidas estrategias solidas para alcanzar los objetivos)						
18	FORMULACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS						
19	EXISTENCIA DE REGLAMENTOS Y POLÍTICAS ORGANIZACIONALES (Que rigen el desarrollo de actividades)						
20	DEFINICIÓN DE PRESUPUESTOS						

DIRECCIÓN		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
21	TOMA DE DECISIONES (Firmeza en las decisiones tomadas, idoneidad de decisiones tomadas)						
22	EFICACIA EN ALCANZAR OBJETIVOS Y METAS						
23	APROVECHAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
24	APROVECHAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS						
25	APROVECHAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES (Herramientas de trabajo)						
26	DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES						
27	MOTIVACIÓN AL PERSONAL (Se crea y mantiene elevada la moral del equipo)						
28	SUPERVISIÓN (Se observa, motiva, guía y corrige al personal en el desarrollo de sus actividades de manera que los resultados sean exitosos)						
29	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES (Existe uniformidad entre los objetivos, metodos y procedimientos de todas las áreas de la empresa)						
30	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
31	MONITOREO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS (Se evalúa y mejora el desempeño de cada persona en el cargo ocupado)						

ORGANIZACIÓN		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
32	DISEÑO Y FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
33	DEFINICIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES (Están claramente definidos los procesos organizacionales)						
34	CONOCIMIENTO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES (El personal de la empresa tiene conocimiento o acceso a fuentes de información de los procesos que se llevan a cabo en la organización)						
35	SISTEMA DE INFORMACIÓN (Se mantiene informado oportunamente al personal respecto a los cambios y decisiones que se dan dentro de la empresa)						
36	RELACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL (Se da una comunicación exacta, clara y efectiva entre los los distintos departamentos de la empresa, de manera que se contribuye a facilitar el desarrollo de sus funciones)						
37	EFFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN VERTICAL (Entre niveles jerárquicos superiores a inferiores o viceversa)						

CONTROL		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
38	CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN						
39	CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS Y/O POLITICAS						
40	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES						
41	CUMPLIMIENTO DE METAS DEPARTAMENTALES						
42	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS						
43	HERRAMIENTAS DE CONTROL (Cuentan con herramientas de control que sirvan de guía para alcanzar los objetivos fijados en la planificación)						
44	RETROALIMENTACIÓN (Llevan a cabo constantemente revisiones a las actividades de la empresa para detectar y corregir las deficiencias en su funcionamiento)						

OPERACIONES		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
45	CAPACIDAD DE REDUCCIÓN DE COSTOS						
46	CAPACIDAD DE AUMENTO DE FLEXIBILIDAD (De entregas, cambios de pedidos)						
47	GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO						
48	TECNOLOGÍA UTILIZADA						
49	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS						

VENTAS Y MERCADOTECNIA		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
50	ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LA RED DE VENTAS (Existen suficientes vendedores en la empresa, están debidamente organizados, están bien capacitados, supervisados y motivados)						
51	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE VENTAS Y MERCADEO (Cuentan con objetivos definidos en esta área)						
52	INCENTIVOS DE VENTAS (Poco Atractivos=1, Altamente atractivos=5)						
53	NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS						
54	CONOCIMIENTO Y HABILIDADES EN LA GESTIÓN DE MERCADOTECNIA						
55	CONOCIMIENTO DEL MERCADO						
56	EFFECTIVIDAD DE PUBLICIDAD						
57	ÉXITO DE PRODUCTOS NUEVOS						
58	IDENTIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO (Tiene identificados los segmentos del mercado que atiende la empresa)						
59	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (Alta =1, Baja =5)						
60	NIVEL DE LIDERAZGO EN EL MERCADO (Alta =1, Baja =5)						
61	POSIBILIDAD DE APERTURA DE NUEVOS MERCADOS						
62	REPUTACIÓN E IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO						
63	CONSTANCIA Y LEALTAD DE LA CLIENTELA						

FINANZAS		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
64	TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE VENTAS (Creciente 4 ó 5, decreciente 1 ó 2, igual 3)						
65	TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE UTILIDADES (Creciente 4 ó 5, decreciente 1 ó 2, igual 3)						
66	LIQUIDEZ (Disponibilidad para cubrir deuda)						
67	CUENTAS POR PAGAR (Compromiso a corto plazo)						
68	EFFECTIVIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR (Rotacion de la cartera de clientes)						
69	CUENTAS INCOBRABLES (Recuperacion de la antigüedad de saldos)						

PERSONAL		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
70	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (Calidad del personal contratado: cuentan con las características y actitudes adecuadas al puesto)						
71	INDUCCIÓN (Orientación e integración de nuevos trabajadores al cargo a desempeñar)						
72	ESTABLECIMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS (Cuentan con las especificaciones del contenido y principales responsabilidades del cargo)						
73	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL						
74	REMUNERACIÓN (Nivel salarial)						
75	RECONOCIMIENTO POR DESEMPEÑO (En la empresa se reconoce el desempeño del personal)						
76	RECOMPENSAS POR DESEMPEÑO (Monetarios, premios, incentivos, etc)						
77	BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES (Seguros, viáticos, IGSS, etc)						
78	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA						
79	ACCESO Y/U OPORTUNIDAD DE CAPACITACIÓN						
80	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA (Protege la salud y proporciona condiciones adecuadas de trabajo)						
81	ESTABILIDAD EN AMBIENTE DE TRABAJO						
82	SUFICIENCIA DEL PERSONAL (Es adecuada la cantidad de personal con que cuenta la empresa para su funcionamiento)						
83	RELACIÓN INTERDEPARTAMENTAL						
84	NIVEL DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS						
85	NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL (Alta =1, Baja =5)						
86	NIVEL DE AUSENTISMO (Alta =1, Baja =5)						

PROVEEDORES		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
87	CALIDAD DE LA MERCADERÍA						
88	PRECIO DE LA MERCADERÍA						
89	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA						
90	SERVICIO Y ATENCIÓN						
91	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA						
92	DISEÑO DEL PRODUCTO						
93	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO						
94	FLEXIBILIDAD EN PEDIDOS (Posibilidad de hacer cambios posteriores en cantidad o tiempos de entregas)						
95	APOYO EN SOLUCIÓN DE EMERGENCIAS						
96	CONDICIONES DE CRÉDITO (Facilidades de pagos, plazos, descuentos, etc)						
97	PREMIOS Y/O BENEFICIOS						
98	INFORMACIÓN (Rápida y oportuna)						

PRODUCTO

LÍNEA DE PRODUCTO 1: BOLSAS

		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
99	VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS (En relación a la competencia)						
100	CALIDAD DEL PRODUCTO						
101	PRECIO DEL PRODUCTO (En relación a la competencia)						
102	RENTABILIDAD DEL PRODUCTO (Qué tan rentable ha sido esta línea de productos)						
103	DISTRIBUCIÓN (Cubre y atiende la empresa debidamente el mercado)						
104	DISEÑO DEL PRODUCTO (El cliente está satisfecho con el diseño del producto)						
105	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO						
106	IMAGEN DE PRODUCTO (Empaque y presentación)						

LÍNEA DE PRODUCTO 2: MARCHAMOS

		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
107	VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS (En relación a la competencia)						
108	CALIDAD DEL PRODUCTO						
109	PRECIO DEL PRODUCTO (En relación a la competencia)						
110	RENTABILIDAD DEL PRODUCTO (Qué tan rentable ha sido esta línea de productos)						
111	DISTRIBUCIÓN (Cubre y atiende la empresa debidamente el mercado)						
112	DISEÑO DEL PRODUCTO (El cliente está satisfecho con el diseño del producto)						
113	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO						
114	IMAGEN DE PRODUCTO (Empaque y presentación)						

LÍNEA DE PRODUCTO 3: ETIQUETAS

		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
115	VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS (En relación a la competencia)						
116	CALIDAD DEL PRODUCTO						
117	PRECIO DEL PRODUCTO (En relación a la competencia)						
118	RENTABILIDAD DEL PRODUCTO (Qué tan rentable ha sido esta línea de productos)						
119	DISTRIBUCIÓN (Cubre y atiende la empresa debidamente el mercado)						
120	DISEÑO DEL PRODUCTO (El cliente está satisfecho con el diseño del producto)						
121	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO						
122	IMAGEN DE PRODUCTO (Empaque y presentación)						

SERVICIO AL CLIENTE		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
123	ATENCIÓN AL CLIENTE						
124	CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA						
125	FLEXIBILIDAD EN PEDIDOS (Posibilidad de hacer cambios posteriores en cantidad o tiempos de entregas)						
126	APOYO EN SOLUCIÓN DE EMERGENCIAS						
127	MONITOREO CONSTANTE A CUENTAS (Previo, durante y postventa)						
128	CONDICIONES DE CRÉDITO A CLIENTES (Plazos, descuentos, facilidades de pagos)						
129	DESCUENTOS, PREMIOS Y/O BENEFICIOS A CLIENTES (Por % de compras, puntualidad en pagos, entre otros)						
130	INFORMACIÓN AL CLIENTE (Rápida y oportuna)						

OTROS		0. No sabe/ No aplica	1. Necesita mejorar	2. Regular	3. Bien	4. Muy bien	5. Excelente
129	TERRENOS Y EDIFICACIONES (Ubicación y localización de instalaciones)						
130	MAQUINARIA Y EQUIPO						
131	TECNOLOGÍA						

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

**CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE
SEGURIDAD PREVENTIVA**

**CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA PARA EL PERÍODO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**

La ecuación para determinar el índice de rotación de personal, considerando tanto las admisiones como las desvinculaciones es la siguiente:

$$\text{“Índice de rotación de personal”} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

donde:

A= admisiones de personal en el área considerada, dentro del periodo considerado;

D= desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa, como por decisión de los empleados) en el área considerada, dentro del período considerado, (salidas);

EM = promedio efectivo del área considerada, dentro del período considerado.

El *índice de rotación de personal* expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados”
(2:150)

**TABULACIÓN DE ADMISIONES Y DESVINCULACIONES
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD
PREVENTIVA DE JULIO A DICIEMBRE DE 2009**

MES	EFFECTIVOS A PRINCIPIO DE MES	ADMISIONES	DESVINCULACIONES	EFFECTIVOS A FINAL DE MES	PROMEDIO DE EFFECTIVOS POR MES
JUL 09	39	0	2	37	38.0
AGO 09	37	1	2	34	35.5
SEPT 09	36	1	3	32	34.0
OCT 09	34	0	0	34	34.0
NOV 09	34	1	3	30	32.0
DIC 09	32	1	3	28	30.0
	212	4	13	195	203.5

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en investigación de campo. Año 2009.

A= 4

D= 13

EM= 203.5/6 (meses) = 33.9166667 (promedio efectivo mensual de personal)

$$\begin{aligned}
 \text{Índice de rotación de personal} &= \frac{4 + 13}{2} \times 100 \\
 &= \frac{17}{2} \times 100 \\
 &= 8.5 \times 100 \\
 &= 850 \\
 &= \frac{850}{33.9166667} \\
 &= 25.0614251 \\
 &= \mathbf{25\%}
 \end{aligned}$$

Si el promedio efectivo mensual de personal es de 33.9166667 (34 personas), el 25% de rotación corresponde a 9 personas.