

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
UNA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**NIDDIA NOEMÍ ACEITUNO PENAGOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

Guatemala, 22 de mayo de 2012.

Licenciado:  
José Rolando Secaída Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de octubre del año dos mil once, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”** elaborado por la estudiante Niddia Noemí Aceituno Penagos.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada 7328



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 157-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante NIDDIA NOEMÍ ACEITUNO PENAGOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECALDA MORALES  
DECANO



Smp.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Creador y dador de vida, Todopoderoso, fuente de sabiduría y fortaleza, gracias por permitirme alcanzar esta meta.
- A MIS PADRES:** Victor Julio Aceituno Fernández (Q.E.P.D.) y Gricelda Noemí Penagos de Aceituno, por todo el amor, comprensión y aliento que me han brindado, este éxito es de ustedes, los amo.
- A MI ESPOSO:** Walfredo Orlando Pirir Tepeu, gracias por el amor incondicional, apoyo y aliento, en este camino de la vida, te amo.
- A MIS HIJOS:** Emerson Emanuel y Cristian Walfredo, por darme las fuerzas para seguir adelante, los amo, son la fuente de mi inspiración.
- A MIS HERMANOS:** Susana de los Angeles, Aldo Mikhail y Delmi Celeste, gracias por permitirme guardar bellos recuerdos en mi memoria.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de estudios que me brindó los conocimientos necesarios para llegar a ser una persona de éxito.
- A MI ASESORA:** Licda. Lorena Ileana Hernández García, por brindarme sus valiosos conocimientos y por todo el tiempo proporcionado.
- A MIS ABUELAS:** María Clementa, gracias por consentirme tanto y ser parte importante de mi vida y María Francisca por ser una persona muy especial.
- A MIS TÍOS:** María del Carmen y Herlindo, gracias por las muestras de cariño, afecto y apoyo, a mis tíos en general por su aprecio.
- A MIS SOBRINOS:** Gerson Aroldo, Diego Daniel, José Pablo, Stefany Desiré y Jazmin Dolores, los quiero, espero que sus metas y sueños se hagan realidad.
- A MIS SUEGROS:** Domingo Luciano y María Dolores, gracias por brindarme apoyo y cariño en todo momento.
- A MIS CUÑADOS:** Victoria, Vilma, Héctor, Fabiola, Beatriz y Wilmer, por su cariño y aprecio.
- A MIS AMIGOS:** Estuardo, Denisse, Armando, Axel, Ricardo y Manuel, José Manuel, Yulissa, Laura, Raúl y Alejandro, gracias por su amistad y por compartir gratos momentos.
- A INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.:** Por permitirme llevar a cabo el presente trabajo de tesis y proporcionarme la información necesaria.
- A USTED:** Con cariño.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.2 Servicio	02
1.3 Servicio automotriz	03
1.4 Administración	03
1.5 Administración estratégica	04
1.6 Etapas de la administración estratégica	04
1.6.1 Formulación de estrategias	04
1.6.2 Implementación de estrategias	05
a) Plan de acción	06
1.6.3 Evaluación de estrategias	07
1.7 Proceso administrativo	08
1.8 Planeación	08
1.9 Estrategia	09
1.9.1 Estrategias intensivas	10
a) Penetración del mercado	10
b) El desarrollo del mercado	10
c) El desarrollo del producto	11
1.9.2 Las estrategias de diversificación	11
a) La diversificación concéntrica	11
1.10 Planeación estratégica	12

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.10.1 Filosofía empresarial	13
a) Misión	13
b) Visión	15
c) Valores	16
c.1) Cultura organizacional	16
1.10.2 Objetivos	18
1.10.3 Tipos de objetivos	19
a) Objetivos a largo plazo (generales)	19
b) Objetivos a mediano plazo (tácticos)	19
c) Objetivos a corto plazo (operacionales)	19
1.11 Diagnóstico FODA	20
1.11.1 El ambiente externo	21
a) Entorno específico	21
a.1) Cliente	22
a.2) Proveedores	22
a.3) Competidores	23
b) El entorno general	23
b.1) Condiciones demográficas	24
b.2) Condiciones tecnológicas	24
b.3) Condiciones económicas	25
b.4) Condiciones político – legales	25
1.11.2 El ambiente interno	26
1.11.3 Fortalezas	27
1.11.4 Oportunidades	27

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.11.5 Debilidades	28
1.11.6 Amenazas	28
1.11.7 Matriz FODA	29
a) Estrategias FO (Maxi – maxi)	30
b) Estrategias DO (Mini – maxi)	30
c) Estrategias FA (Maxi – mini)	31
d) Estrategias DA (Mini – mini)	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

2.1 Metodología	33
2.2 Antecedentes de la empresa	34
2.3 Principales servicios de Industrias América, S.A.	37
2.3.1 Servicio de frenos	37
2.3.2 Servicio de clutch	37
2.3.3 Servicio de tren delantero	38
2.3.4 Servicio de escapes y radiadores	38
2.4 Resultados obtenidos a través del proceso de investigación	38
2.4.1 Resultados obtenidos a través de la entrevista realizada al gerente general	38
a) Filosofía empresarial	42
a.1) Misión	42
a.2) Visión	42
a.3) Valores	43
b) Objetivos	43

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c) Fortalezas	44
d) Debilidades	49
e) Oportunidades	53
f) Amenazas	54
2.4.2 Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa	58
a) Filosofía empresarial	58
a.1) Misión	59
a.2) Visión	59
a.3) Valores	61
b) Objetivos	63
c) Factores positivos y negativos de la empresa	64
c.1) Factores positivos	65
c.2) Factores negativos	69
2.4.3 Resultados obtenidos a través de la observación directa	72
a) Filosofía empresarial	73
b) Objetivos	73
c) Fortalezas	73
d) Debilidades	75
e) Oportunidades	76
f) Amenazas	77
2.5 FODA	80
2.5.1 Fortalezas	80
2.5.2 Debilidades	80
2.5.3 Oportunidades	81
2.5.4 Amenazas	81

## CAPÍTULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación	83
3.2 Objetivo	84
3.3 Filosofía empresarial propuesta	84
3.3.1 Misión	84
3.3.2 Visión	84
3.3.3 Valores	84
3.4 Objetivos	86
3.4.1 Objetivo general	86
3.4.2 Objetivos específicos	86
3.5 Pronóstico de ventas	87
3.6 Organigramas propuestos	88
3.7 Formulación de estrategias	91
3.7.1 Matriz FODA	91
3.8 Ejecución de estrategias	95
3.8.1 Plan de acción	95
3.9 Evaluación de estrategias	106
3.10 Costo de implementación de estrategias	107
3.10.1 Relación costo – beneficio	108
<b>Conclusiones</b>	<b>111</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>112</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>113</b>
<b>Anexos</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Técnicas e instrumentos utilizados	33
2	Colaboradores	36
3	Análisis de la competencia	40
4	Estrategias que utiliza la competencia	41
5	Evaluación de las instalaciones de Industrias América, S.A.	45
6	Evaluación del servicio de Industrias América, S.A.	46
7	Evaluación de la ubicación de Industrias América, S.A.	48
8	Costo de repuesto reemplazable de maquinaria (mensualmente)	50
9	Ventas anuales de Industrias América, S.A.	53
10	Distribución del mercado (Clientes reales)	55
11	Distribución del mercado (Clientes potenciales)	56
12	Competencia de Industrias América S.A. (Intermediarios potenciales)	57
13	Distribución del mercado (Intermediarios reales)	57
14	Factores internos y externos	82
15	Pronóstico de ventas	87
16	Tipología de estrategias	94
17	Plan de acción: servicio de alineación y balanceo	97
18	Plan de acción: ampliación de línea comercial	98
19	Plan de acción: servicio post-venta	99
20	Plan de acción: convivencias con personal	100
21	Plan de acción: comunicación pre-venta	101
22	Plan de acción: incentivo por trabajo realizado	102
23	Plan de acción: publicidad	103
24	Plan de acción: promoción de ventas	104
25	Plan de acción: Capacitación a colaboradores	105
26	Costo de implementación de estrategias	108
27	Actualización de ingresos y costos/gastos	109

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Matriz FODA (Modelo)	29
2	Organigrama general actual de Industrias América, S.A.	35
3	Planos de Industrias América, S.A.	44
4	Ubicación de Industrias América, S.A.	48
5	Conocimiento de la visión de Industrias América, S.A.	60
6	Conocimiento de los valores de Industrias América, S.A.	61
7	Conocimiento de los objetivos de Industrias América, S.A.	63
8	Factores positivos de Industrias América, S.A.	66
9	Factores negativos de Industrias América, S.A.	70
10	Organigrama general propuesto	88
11	Organigrama nominal propuesto	90
12	Matriz FODA	93



## INTRODUCCIÓN

Industrias América, S.A. es una empresa que se dedica al servicio automotriz, específicamente en el área de frenos, tren delantero, clutch, escapes y radiadores. La empresa se caracteriza por brindar un servicio rápido, esto se determina porque se realiza el servicio al vehículo y es entregado a su propietario el mismo día de haber ingresado a la empresa.

La empresa actualmente enfrenta una serie de problemas entre los cuáles se puede mencionar: una baja en la demanda de los servicios, debido a la ausencia de estrategias para atraer a clientes actuales y potenciales, para enfrentar a la competencia. Por lo tanto es necesario, realizar un estudio para encontrar la posible solución a estos problemas.

Para evitar los inconvenientes que se está suscitando se propone la implementación de planeación estratégica, para desarrollar misión, visión, valores, objetivos y sus estrategias, esto con la finalidad de aprovechar el ambiente interno y externo de la empresa.

Para proponer la solución al problema es necesaria la realización del presente trabajo de tesis, el cuál se encuentra conformado por tres capítulos: en el capítulo uno se detallan los temas que son necesarios para tener el conocimiento del tema, entre los cuales se pueden mencionar: administración, proceso administrativo, planeación, planeación estratégica, filosofía empresarial, objetivos, diagnóstico FODA, matriz FODA y etapas de la planeación estratégica. Dichos temas son importantes para comprender y analizar el presente trabajo de tesis.

En el capítulo dos se presenta un informe de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa en lo que respecta a la planeación estratégica, lo cuál se

determinó a través de encuestas, entrevistas y observación directa, en dicho capítulo se presentan gráficas y análisis correspondientes.

En el capítulo tres se detalla la propuesta de solución la cuál consta de los siguientes aspectos: formulación de la filosofía empresarial (misión, visión, valores), establecimiento de objetivos, formulación y ejecución de estrategias con el plan de acción para cada una de ellas, costo de implementación y evaluación de las mismas.

Se incluyen conclusiones y recomendaciones que se determinaron al concluir el presente informe y en la bibliografía se encuentran los textos que se utilizaron como apoyo en la elaboración del documento.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se detalla la teoría y los conceptos administrativos que son necesarios para realizar el diagnóstico situacional y la propuesta de solución al problema encontrado en la empresa objeto de análisis.

### **1.1 Empresa**

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Para que una empresa pueda realizar sus actividades laborales necesita de los siguientes elementos: capital, trabajo, colaboradores y recursos materiales.

Una empresa puede ser de un solo propietario o de varios socios, así mismo pueden ser lucrativas o no lucrativas, las primeras son las que persiguen el logro de una ganancia por el capital que están proporcionando y las segundas son las que buscan resultados sociales.

Existen entidades públicas y privadas, las organizaciones públicas son las que se encuentran a cargo del Estado y persiguen la satisfacción de la sociedad, entre ellas se pueden mencionar: los hospitales, centros de salud, escuelas, entre otras. Las empresas privadas son las que cuentan con capital de socios o inversionistas y persiguen algún tipo de ganancia.

Para que una empresa pueda realizar sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz es necesario que tenga en consideración los siguientes elementos: calidad, cantidad y tiempo.

Con respecto a la unidad de análisis se determina que es una empresa privada propiedad de varios socios, con fines lucrativos, porque persigue la obtención de

ganancia a través de la prestación de servicio automotriz, a todas aquellas personas que cuenten con vehículo, microbuses, buses, camiones, etc.

## **1.2 Servicio**

“Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.” (3:222)

Las principales características con que cuenta un servicio son: intangibilidad (el servicio no puede ser visto, escuchado ni sentido antes de adquirirlo), heterogeneidad (dos o más servicios pueden ser parecidos pero no serán iguales), perecibilidad (el producto no puede ser almacenado), inseparabilidad (la producción y el consumo del servicio se efectúan de forma paralela), y ausencia de propiedad (las personas que adquieren el servicio solamente reciben la prestación del mismo, más sin embargo no su propiedad).

Un servicio es diferente a un bien o producto, porque es intangible no se percibe con los sentidos, es de naturaleza perecedera porque es momentáneo y no se puede almacenar, no se puede producir en línea por lo que no es estándar; se produce según las necesidades del consumidor y en la formulación del servicio participa el cliente.

Al igual que con las empresa, el servicio puede ser público o privado, el primero se refiere a las actividades que realizan las entidades del Estado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, como lo son sanidad, educación y transporte. El servicio privado es el que proporcionan las empresas privadas con fines de lucro, por lo tanto, la persona que adquiere dicho servicio es denominada cliente o consumidor, entre estos servicios se pueden mencionar: bancarios, hoteleros, líneas áreas, automotrices, de mantenimiento, de entretenimiento, entre otros.

La empresa constituida como unidad de análisis, presta un servicio privado porque la misma, presta el servicio automotriz a los clientes a cambio de una remuneración económica.

### **1.3 Servicio automotriz:**

Son las actividades que se realizan para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto al funcionamiento de un vehículo. Al prestar servicio automotriz se pretende mejorar el funcionamiento de un vehículo, por medio del mantenimiento, limpieza, cambio y reparación de partes del automóvil que estén causando desperfectos en el mismo.

Las empresas que se dedican a la prestación de servicio automotriz pueden suministrar los siguientes: frenos, tren delantero (dirección), clutch, escapes, radiadores, de motor, sistema eléctrico, transmisión, suspensión, inyección, entre otros.

La empresa objeto de estudio presta los servicios de frenos, tren delantero, clutches, escapes y radiadores.

### **1.4 Administración**

“Como proceso constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas.” (1:2)

Por lo tanto, la administración es un proceso por medio del cual se pretende alcanzar los objetivos de una empresa, un grupo social, ó de una persona, coordinando y manejando diferentes recursos, los cuales pueden ser humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Por medio de la administración las empresas pueden establecer sus objetivos y metas, conociendo y controlando los recursos con los que cuenta y los que necesita para alcanzar dichos objetivos.

La administración consiste en coordinar y supervisar las actividades que realizan los colaboradores de la empresa, con la finalidad de observar si dichas actividades se realizan de forma eficaz y eficiente, es decir, que las funciones

que lleva a cabo el personal, las ejecute con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos con la utilización del menor recurso posible.

## **1.5 Administración Estratégica**

“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (2:4)

Por medio de la administración estratégica se logra integrar los departamentos o áreas que conforman una empresa los cuales pueden ser mercadotecnia, administración, finanzas, y operaciones, con la finalidad de alcanzar las metas que se han trazado en la misma.

Con la administración estrategia el gerente podrá desarrollar e implementar estrategias, con el propósito de tener un mejor control sobre las actividades laborales que se realizan en la empresa y a la vez, planear y ejecutar acciones que mejoren el desempeño de la misma.

La importancia de la administración estratégica radica en que la empresa establece y ejecuta mejores estrategias, tomando parte activa a las condiciones que se presenten en el futuro, es decir, que puede influir en dichas condiciones y no solamente responder a ellas, esto gracias a que en la empresa se tendrá un análisis y enfoque sistemático, lógico y racional.

## **1.6 Etapas de la administración estratégica**

“El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.” (2:5)

### **1.6.1 Formulación de la estrategia**

“La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (2:5)

Al formular estrategias se pretende evaluar y establecer cuáles son los cursos de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos, metas y hasta la misma misión que se ha planteado la empresa.

Por medio de la formulación de estrategias, se lleva a cabo un análisis estratégico conociendo la situación actual de la empresa tanto internamente como externamente, y con ello se plantean y eligen las estrategias que se llevarán a cabo.

Con las estrategias se persigue el mejor futuro, el más viable y que sea menos costoso en cuanto a personal, dinero y tiempo. Al momento de crear las estrategias se logra de que sean constantes y que la orientación del personal de la empresa sea hacia la realización de dichas estrategias, con un enfoque de innovación (creatividad aplicada), orientación hacia la toma de riesgos y con una condición competitiva.

Las estrategias que se formulen deben de ser una guía eficaz para la acción, por lo tanto, se debe de conocer las actividades laborales que la empresa realiza para que la estrategia tenga congruencia con ello, es decir, que al formular estrategia, se analiza el enfoque de negocios de la organización.

### **1.6.2 Implementación de estrategias**

“Involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y funciones y su integración en la línea superior de la compañía.” (5:388)

Cuando las estrategias se ejecutan se estima el tiempo, costo, responsable y los recursos necesarios, esto con el fin de que la empresa tenga en consideración estos aspectos y se prepare para llevar a cabo dichas estrategias.

Al implementar las estrategias toda la organización se encuentra implicada, ya que las decisiones que se tomen tendrán consecuencia en cada una de las áreas de trabajo.

La implementación de estrategias es la etapa activa de la administración estratégica, por lo tanto, implica que todos los colaboradores pongan en práctica las estrategias que se formulen, es decir, que el personal de la empresa trabaje con motivación para lograr los objetivos que se han establecido.

Por lo tanto, implementar la estrategia es ejecutar la estrategia, llevarla a cabo para obtener los mejores resultados posibles, tomando en consideración el ambiente interno y externo de la empresa.

#### **a) Plan de acción**

“Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.” (6:sp)

El plan de acción establece cómo se llevarán a cabo las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, determinando el tiempo, recursos y responsable de las acciones que se realizarán.

Con el plan de acción, las empresas lograrán una ejecución efectiva de las acciones estratégicas, porque permite una adecuada organización, planeación, ejecución, evaluación y corrección de situaciones que pueden repercutir en la eficiencia y competitividad de la misma.

Al desarrollar los planes de acción, se debe de verificar que se encuentren encaminados a lograr la formulación de la misión, para poder desarrollar acciones que sean congruentes a lo que la organización manifiesta ser.

En el proceso investigativo, se procederá a revisar si cuentan en esa unidad de análisis, con algún instrumento como el plan de acción, toda vez que por su



importancia, si no lo tuvieran, se analizará la conveniencia de proponerlo para su implementación en esa empresa constituida en unidad de análisis.

### **1.6.3 Evaluación de estrategias**

“La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas: (1) estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, (2) comparar los resultados esperados y los resultados reales y (3) tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.” (2:302)

Evaluar las estrategias se refiere a realizar una revisión constante de los factores internos y externos de la unidad objeto de estudio, el medir el desempeño de las estrategias y llevar a cabo las acciones de corrección que sean necesarias.

El último aspecto que se toma en consideración luego de haber evaluado las diferentes estrategias es tomar las acciones correctivas que sean necesarias, es decir, efectuar cambios en el planteamiento y aplicación de las estrategias, esto incluye, cambio en los objetivos, políticas, en la asignación de los recursos, hasta en las mismas estrategias. Se debe mencionar que unas estrategias adecuadas se encuentran en constante cambio porque el entorno siempre se está modificando.

La importancia de evaluar las estrategias de la empresa radica en que el éxito que se tenga en el presente no garantiza el éxito del futuro, es por ello que se debe de revisar constantemente los factores internos y externos, porque estos cambian permanentemente, luego de realizar la revisión de dichos factores es necesario medir el desempeño que se ha obtenido con la estrategia formulada y por último es necesario aplicar las acciones correctivas que sean necesarias.

Para que en la empresa se tenga una adecuada planeación estratégica, es necesario considerar a los colaboradores y que estos tengan mente abierta al

cambio, es decir, tener ideas nuevas, conocer información nueva, mantenerse en constante investigación y aprendizaje.

### **1.7 Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo consta de cinco fases que son planeación, organización, integración, dirección y control, a fin de alcanzar los objetivos que se han trazado en la empresa.

Para el estudio a realizar en la empresa de servicio automotriz, solamente se tomará y desarrollará el tema de planeación, específicamente la planeación estratégica.

### **1.8 Planeación**

“Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).” (6:144)

La planeación es fijar y elegir los diferentes cursos de acción para alcanzar los objetivos de la empresa, es decir, que es el proceso de fijar objetivos y seleccionar el medio por el cuál habrá de alcanzarse antes de que se requiera llevar a cabo la acción.

Por medio de la planeación se disminuye el grado de riesgo y hay más probabilidades de lograr los objetivos establecidos, porque se conocen los

hechos que se están presentando en el ambiente de la empresa y por ende se tiene un mejor nivel de certeza.

La importancia de la planeación radica en que es una herramienta que le permite al gerente llevar a cabo nuevas acciones y procedimientos para enfrentar los cambios que se den en el ambiente de la empresa, proporcionando las bases sobre las cuáles operará la empresa.

En toda empresa se necesita la planeación, porque sin ella, no se llevan a cabo las acciones correspondientes dentro de un mercado competitivo, porque a través del proceso de planeación se pueden fijar los cursos de acción de las diferentes actividades que se desean realizar.

### **1.9 Estrategia**

“La estrategia es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.” (1:64)

Es una guía acerca de la decisión que se debe tomar, en la misma se encuentra implícito el objetivo o propósito principal de la empresa, que es el fin último que se persigue con la estrategia.

Al determinar y establecer estrategias, las empresas, alcanzarán los objetivos que se establezcan, así mismo, podrán utilizar y aprovechar los recursos con los que cuentan.

Las estrategias son proactivas, es decir, que se modifican de acuerdo a los cambios que se den en el entorno de la empresa, con las estrategias se pretende alcanzar los objetivos que se establecen y por ello se determinan los planes de acción y los recursos que son necesarios para la consecución de dichos objetivos.

### **1.9.1 Estrategias intensivas**

“La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes” (2:57)

#### **a) Penetración en el mercado**

“La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.” (2:57)

Al utilizar la estrategia de penetración en el mercado se pretende tener un adecuado desarrollo y crecimiento en el mercado, por medio de acciones publicitarias.

A través de esta estrategia se tiene la finalidad de utilizar publicidad y promoción de ventas para incentivar las ventas de la empresa, así mismo, darse a conocer para obtener nuevos clientes.

#### **b) El desarrollo del mercado**

“Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas” (2:58)

Al aplicar esta estrategia se obtienen nuevos clientes, debido a que la empresa distribuiría sus productos o servicios en lugares en los cuales no se proporcionan.

Con esta estrategia se pretende que la empresa de a conocer el servicio que proporciona en lugares o zonas en las cuales no se proporciona actualmente, una manera puede ser la apertura de nueva sucursal.

### **c) El desarrollo del producto**

“La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante la modificación o mejoría de los productos o servicios.” (2:58)

Con esta estrategia se pretende que los productos o servicios de una empresa sean mejorados ya sea por medio de investigación, desarrollo, o capacitaciones.

Al mejorar los servicios y productos de la empresa se obtendrán nuevos clientes y se mantendrán los actuales, porque se satisfacen las necesidades de los mismos al brindarles un producto o servicio garantizado.

## **1.9.2 Las estrategias de diversificación**

“Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada” (2:59)

La estrategia de diversificación que se desarrolla para la empresa es la diversificación concéntrica, que es la más viable de llevar a cabo, sobre las otras dos estrategias.

### **a) La diversificación concéntrica**

“La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.” (2:59)

Con esta estrategia se pretende que las empresas implementen nuevos productos o servicios que complementen los que actualmente se tienen para

poder proporcionar al cliente nuevas opciones de adquisición y con ello elevar las la adquisición del producto o servicio nuevo y el que se desea implementar.

Para una empresa de servicio automotriz, se puede considerar la implementación de un servicio de alineación y balanceo para complementar el servicio de suspensión y dirección (tren delantero), porque corrige y alinea la dirección de un vehículo al hacer una reparación total o parcial de dicho sistema.

Aunque existe diversidad y más tipos de estrategias, por efectos propios del presente trabajo de tesis se desarrollan y plantean las que son viables de realizar para la empresa objeto de estudio, las cuales se mencionaron con anterioridad.

### **1.10 Planeación estratégica**

“Es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.” (5:5)

Al utilizar planeación estratégica se pretende realizar acciones y actividades en el presente para obtener los resultados en el futuro, con la finalidad de obtener los objetivos que se han establecido en la empresa.

La planeación estratégica sirve para establecer y lograr objetivos durante períodos de tiempo específicos, por lo tanto, es necesario desarrollar planes de acción y determinar los recursos que son necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas para la consecución de dichos objetivos.

Es importante para toda empresa, porque es un sistema por medio del cual se conocen los factores internos y externos de la organización y, los resultados son utilizados para desarrollar las diferentes estrategias que lograrán un adecuado crecimiento de la misma.

Con la planeación estratégica la empresa definirá que acciones debe realizar y tomará las decisiones de forma certera para lograr los resultados que se esperan.

### **1.10.1 Filosofía empresarial**

“Ésta integrada por las declaraciones de misión, visión y valores.” (1:75)

#### **a) Misión**

“La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la pregunta central “¿Cuál es nuestro negocio?.” (2:88)

Este punto de la planeación estratégica es importante, con ella se conoce cuál es la razón de ser de la empresa, cuál es su fin primordial o su propósito, cómo logrará ese propósito, qué función cumplirá la compañía en su entorno y cuáles son sus clientes.

Un aspecto importante es que la misión debe de ser un enunciado breve para que los miembros de la empresa lo puedan recordar y que sea fácil de entender. Para desarrollar correctamente la misión se hace necesario responder a cuatro preguntas básicas, ¿Qué?, ¿A quién?, ¿Cómo? y ¿Por qué?.

*¿Qué?:* el qué define las necesidades de los clientes que la empresa procura satisfacer, por lo tanto, se debe hacer perceptiva ante estas necesidades; ponerse en el lugar del cliente. Así mismo, define qué productos y servicios se proporcionan al mercado.

*¿A quién?:* implica conocer quiénes son los clientes actuales y potenciales de la organización.

*¿Cómo?:* a través de esta pregunta se determina de qué manera la empresa alcanza sus metas u objetivos, y de qué forma se cubrirán las necesidades de los clientes.

*¿Por qué?:* es la pregunta principal para la formulación de la misión, el por qué pone de manifiesto la razón de ser de la empresa, y cuáles son las razones por las que realiza sus actividades.

*Ventaja Competitiva:* “La ventaja competitiva es el cómo de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro de su enfoque elegido. Dado que la compañía enfrenta competidores reales y potenciales, debe tener una razón de peso que le permita esperar que será capaz de competir eficazmente contra ellos.” (7:22)

La ventaja competitiva es qué particularidad hace diferente a la empresa de sus competidores, cuál es el elemento extra que le proporciona a sus clientes reales y potenciales.

Al crear un valor extra en los servicios que se prestan, se tendrán estrategias exitosas, es decir, que dicha ventaja podrá ser utilizada con la finalidad de mantener los clientes reales y atraer a los clientes potenciales, y con ello se da a conocer que se tiene un valor extra sobre la competencia.

Al establecer la misión se logra que los colaboradores de la empresa, conozcan qué actividades laborales son las que se realizan en la empresa, para quién se desempeñan dichas funciones, de qué forma se deben de llevar a cabo y por qué



razón existe la organización, además, el personal conocerá que es lo que diferencia el servicio que se presta con respecto al de la competencia.

Al formular la estrategia es necesario tener en consideración las necesidades que el cliente o consumidor tiene con respecto a los productos o servicios que se proporcionan en la empresa.

### **b) Visión**

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tiene de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la prescripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:76)

La visión tiene que ser clara, positiva y alentar el esfuerzo para el logro de los objetivos, es lo que se desea ser en el futuro.

La visión proporciona un sentido claro de dirección, cuál es el fin último de las actividades de la empresa, que es lo que empresa desea conseguir en el futuro, por lo tanto, tiene que ser positiva, inspiradora y alentadora, para que los colaboradores realicen las acciones necesarias para poder conseguir lo establecido en la misma.

La importancia de la visión radica en que ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección, generando una mejor orientación y rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Al establecer una visión la empresa logrará que los colaboradores tengan un sentido común del mejor futuro para la empresa y por lo tanto trabajen en equipo con la finalidad de poder alcanzar la meta visionaria que se ha establecido.

### **c) Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

Los valores son principios y creencias con que cuenta una persona o un grupo de personas, determinando la forma de pensar y comportarse.

Los valores dan una guía de la selección o evaluación del comportamiento que una persona desea tener, por lo tanto, son los que determinan la forma de actuar ante la presencia de una situación.

Al momento de manifestar y expresar valores se podrá declarar explícitamente la forma en que se prefiere que los colaboradores desempeñen sus labores, para mejorar las acciones que lleven a cabo cada uno de ellos.

Al establecer valores, se especifica la forma de actuar de los colaboradores al estar dentro la empresa y al realizar su trabajo, logrando con ello que las actividades se lleven a cabo con éxito.

Se desarrolla el tema de cultura organizacional, para comprender de mejor manera lo mencionado con anterioridad.

#### **c.1 Cultura organizacional**

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.” (6:46)

La cultura organizacional es la serie de valores y creencias que comparten los colaboradores de la empresa.

Por medio de la cultura organizacional se logra que los colaboradores tengan identidad con la empresa, facilita el trabajo en equipo, promueve la estabilidad del sistema laboral de la organización, es decir, que los colaboradores solucionan de mejor manera los posibles conflictos que se puedan suscitar en el ambiente laboral, y adapta el comportamiento para que el personal comprenda el porque de las actividades que se realizan en la empresa para lograr los objetivos establecidos.

El trabajo en equipo es necesario para poder tener una buena cultura organizacional, porque el trabajo en equipo se da cuando “los miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias,” (6:244) por lo tanto, si se tiene un correcto trabajo en equipo las actividades laborales de los miembros de la empresa serán más eficientes, porque los compañeros de trabajo se brindaran apoyo mutuo en las diferentes actividades de la empresa.

La cultura y los valores están íntimamente ligados, porque la cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantiene en común el personal de la empresa, y estas convicciones son las que dan lugar a los valores que son las formas como se hacen las cosas, y el comportamiento normado a través de los valores se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores que nos proporciona la cultura organizacional.

Para lograr que en la empresa exista una buena cultura organizacional es necesario establecer la filosofía empresarial con sus componentes; misión, visión y valores, que son los que le dan el enfoque al colaborador de lo que la empresa realmente desea en el futuro y lo que la empresa debe de realizar para lograr dicho futuro, es decir, que dichos componentes rigen el comportamiento que es

necesario que el colaborador demuestre dentro de las instalaciones de la organización.

### **1.10.2 Objetivos**

“Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Los objetivos que se persigan deben de ser cuantificables para que permitan medir el grado hasta el cual se han alcanzado. También deben de ser ambiciosos, y tener cuidado de que sean factibles.” (1:80)

Los objetivos son los fines que la empresa desea lograr con las actividades que en ella se realizan.

Para que los objetivos sean funcionales estos deben de cumplir con ciertas características: deben de estar focalizados en el resultado que desea alcanzarse, ser coherentes, específicos, medibles, relacionarse con determinado período de tiempo y ser alcanzables.

Los resultados que se esperan con la consecución de los objetivos se encuentra vinculada con el cumplimiento de la misión que se ha establecido, porque si se cumple dicho elemento de la filosofía empresarial se logrará el cumplimiento de los objetivos que se han fijado en la organización.

Los objetivos que se determinen tienen que ser claros y medibles para que la empresa verifique cuáles se han logrado alcanzar y así comunicarlo a sus colaboradores, para definir nuevos objetivos.

Los objetivos que son establecidos con claridad ofrecen beneficios para la empresa, porque marcan un curso de acción, sirve para poder evaluar si las estrategias que se han planteado han logrado los resultados deseados y sirven para determinar que recursos son necesarios para poder lograr dichos objetivos.

### **1.10.3 Tipos de objetivos**

Según el alcance en el tiempo los objetivos pueden ser a largo (generales) o mediano o corto plazo (específicos).

#### **a) Objetivos a largo plazo (generales)**

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe de ser congruente, normalmente entre dos y cinco años.”  
(6:196)

Los objetivos a largo plazo son llamados también objetivos estratégicos, por ello es que la estrategia es la que persigue la consecución de dichos objetivos.

La finalidad principal de los objetivos a largo plazo es el de definir el mejor futuro para la empresa y generalmente con ellos se pretende un crecimiento sostenido, consolidar el patrimonio, mejorar la tecnología, mejorar y capacitar al personal, disminuir las deudas de la empresa, entre otros.

#### **b) Objetivos a mediano plazo (tácticos)**

Son los objetivos que se establecen para un determinado sector o área de la empresa, para poder lograr el objetivo general establecido, estos objetivos no pueden ser mayores de tres años.

Por lo tanto, los objetivos de medio plazo tienen como finalidad ayudar a la consecución del objetivo general que ya se ha establecido por la empresa, y por ende se hacen por las áreas en las que este conformada la empresa.

#### **c) Objetivos a corto plazo (operacionales)**

“Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.” (2:11)

Los objetivos a corto plazo son llamados operacionales o individuales de la empresa, esto quiere decir que son los objetivos que cada colaborador se ha establecido para poder realizar de mejor manera sus actividades laborales.

Para la empresa objeto de estudio se llevará a cabo el planteamiento del objetivo general o a largo plazo y el objetivo táctico o a mediano plazo.

### **1.11 Diagnóstico FODA**

“El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).” (1:70)

Con el diagnóstico FODA se identifican y evalúan los factores internos y externos del ambiente de una empresa y se conocen cuáles son los que facilitan o dificultan el alcance de los objetivos de la misma.

FODA es una técnica que permite analizar la situación actual de una empresa con el fin de obtener conclusiones que permitan superar o mejorar la situación que se este suscitando en una empresa.

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para conocer en principio los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la empresa como un todo, y es una herramienta que define como dichos elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de los objetivos.

El fin primordial del diagnóstico FODA es identificar y proporcionar la dirección correcta para la orientación de los esfuerzos y actividades de la empresa, con la

finalidad de facilitar el logro los objetivos que se han establecido, por lo tanto, se debe de conocer cuáles son realmente los factores que favorecen o que dificultan el adecuado desarrollo de la empresa, es decir la situación interna y la externa.

### **1.11.1 El ambiente externo**

“El ambiente externo se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.” (6:57)

El ambiente externo se encuentra dividido en dos el entorno específico; que son los clientes, proveedores, competidores, grupos de presión, y el entorno general, que son las condiciones económicas, condiciones político-legales, condiciones socioculturales, condiciones demográficas y las condiciones globales.

Por lo tanto, el ambiente externo de la empresa son todos los elementos que son ajenos a la organización pero que son relevantes para su funcionamiento, dentro del entorno existen variables de las cuales depende la empresa lo que provoca que inevitablemente se vea afectada por lo que ocurre dentro de dicho entorno.

#### **a) Entorno específico**

“El entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único.” (6:58)

Los principales factores que conforman el entorno específico son: clientes, proveedores, competencia y grupos de presión.

Para los estudios que se realizan en la unidad objeto de estudio se desarrollan los componentes: clientes, proveedores y competencia.

### **a.1) Cliente**

Es la persona o empresa, que adquiere productos o servicios que le son necesarios a él mismo, otra persona o empresa, por lo cual, es el motivo principal por él que se crean, producen, fabrican o comercializan dichos productos o servicios.

“Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicios de la organización.” (6:58)

El cliente es la razón de existencia y garantía del futuro de la empresa, porque es al que se le ofrecen los servicios que se prestan en la empresa, los clientes específicos de la unidad de análisis son las personas que cuentan con vehículo.

### **a.2) Proveedores**

“Proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes o servicios.” (3:118)

Los proveedores son las personas o empresas que surten a otras empresas con existencias necesarias de materia prima, productos terminados o con la prestación de algún servicio para el desarrollo de sus actividades laborales.

Los proveedores deben de cumplir con los plazos y las condiciones de entrega de los productos o servicios que proporcionan para evitar conflictos con la empresa a la cual abastecen.

La función de los proveedores es importante en la empresa, por que “cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes puede inhibirse”, (6:58) es decir, que el



gerente de la empresa necesitará adquirir el producto por otros medios lo cuál puede retrasar la prestación del servicio.

### **a.3) Competidores**

El competidor es la empresa que presta servicios iguales o similares a los que se proporcionan en la organización, y por lo tanto puede afectar en las ventas de la misma.

Todas las organizaciones, tienen competidores en el mercado, la competencia no puede ser ignorada porque afecta a la empresa en lo que respecta a la pérdida de clientes, por lo tanto, se deben de plantear estrategias que permitan retener a los clientes reales y atraer a los potenciales.

Para la empresa unidad de análisis se tomarán en consideración las empresas que presten servicio automotriz que se encuentren en las áreas cercanas en las cuáles labora la empresa.

### **b) Entorno General**

“Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general.” (6:58)

Los factores que conforman el entorno general, son los que se encuentran más alejados a la empresa y por lo tanto la influencia que ejercen sobre la misma es mínima.

De los aspectos anteriormente mencionados se desarrollarán los temas de condiciones económicas, político-legales, demográficas y tecnológicas, que son los factores de dicho entorno que más afectan a la empresa objeto de estudio.

### **b.1) Condiciones demográficas**

“Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar.” (6:58)

El entorno demográfico es de gran interés para la empresa, porque se refiere a las personas que conforman el mercado y que se acercan a la organización para adquirir los servicios que se prestan en la misma.

Con el estudio de las condiciones demográficas se puede conocer cuáles son las características de la población de una región, comunidad, zona geográfica o de un país, por lo tanto, se puede conocer las particularidades que tienen las personas que visitan la empresa.

### **b.2) Condiciones tecnológicas**

“Fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.” (3:132)

El entorno tecnológico cambia constantemente, cada día hay nuevos productos que mejoran a los que existen en el mercado, es por ello que la tecnología crea nuevos mercados y nuevas oportunidades, por lo tanto, cada cambio tecnológico que se da, sustituye a la tecnología anterior, volviéndola obsoleta.

Toda empresa que aprovecha la tecnología que se está presentando prospera, porque tendrá la ventaja sobre la competencia de contar con mejores máquinas para laborar.

La tecnología tiene gran influencia sobre las actividades de la empresa, porque influye sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, distribuyen y venden los bienes y servicios que se proporcionan al mercado.

La repercusión de la tecnología se manifiesta a través de nueva maquinaria, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios, es por ello, que en las empresas se mejoran los estándares de productividad y la variedad de productos.

### **b.3) Condiciones económicas**

“El factor económico se refiere a todos los factores que afecten al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores.” (3:129)

Algunos de los componentes del entorno económico pueden ser: las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado, entre otros, y pueden afectar las actividades laborales de la empresa.

Los factores anteriormente mencionados influyen sobre la decisión de compra del cliente, porque cuando los ingresos de los consumidores baja ó los productos de la canasta básica aumentan, pospondrán cualquier compra que no sea necesaria.

Por lo tanto, las condiciones que se den en el entorno económico condicionan el rendimiento actual y futuro de la empresa.

### **b.4) Condiciones político-legales**

“Está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a diversas organizaciones o individuos de una sociedad determinada.” (3:133)

El entorno político, constituye las leyes y reglamentos que se den en el país y que afectan o influyen en las actividades laborales y comerciales de la organización, delimitando lo que se puede y no se puede hacer, es decir, es el marco legal en el cual se desenvuelve la empresa.

Cuando una ley afecta a una empresa, es porque dicha ley regula el sector en el cual se desempeña la empresa, por lo tanto, estas acciones pueden representar oportunidades o amenazas para la organización.

La administración fiscal y tributaria (impuestos), es un ejemplo de condición política que afecta a la empresa, porque son los que regulan y determinan que cantidad de efectivo se debe de otorgar al gobierno por la realización de las actividades laborales de la empresa.

### **1.11.2 El ambiente interno**

“El contexto interno de una empresa está compuesto por los activos que posee y por la manera en la cual está organizada.” (7:2)

Por lo tanto, el ambiente interno son los elementos o factores que forman parte de la misma organización, es decir, sus fortalezas y debilidades.

Es importante realizar un análisis interno de la empresa, porque, se podrá observar cuáles son las características propias de la empresa, que le permiten o dificultan la consecución de los objetivos que se han establecido.

Al examinar el ambiente interno de la empresa es necesario determinar la identidad de la misma, es decir, el tipo de empresa, sus características, sus actividades labores, y los productos y servicios que ofrece.

Además de examinar la identidad de la empresa, se debe de conocer los recursos tangibles e intangibles con que cuenta la misma para el desarrollo de sus actividades. Entre los recursos intangibles se pueden mencionar: relación con los clientes, reputación, el capital humano, el tipo de administración, entre otros.

Por lo tanto, del ambiente interno se obtienen las fortalezas y debilidades; y del ambiente externo se determinan las oportunidades y amenazas de la empresa, los cuales se desarrollan a continuación.

### **1.11.3 Fortalezas**

Son “aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.” (1:70)

Las fortalezas son las actividades que la empresa realiza bien y por ende le brinda resultados positivos en los servicios y productos que ofrece.

Por lo tanto, las fortalezas son todas aquellas cualidades, recursos, destrezas y capacidades de la empresa que la diferencian de la competencia, y que le proporcionan una posición consistente en el mercado.

### **1.11.4 Oportunidades**

Son “aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos.” (1:70)

Las oportunidades son los factores externos, que favorecen al desarrollo y crecimiento de la empresa en un ambiente competitivo.

Es todo lo que pasa en el ambiente externo de la empresa y, que se puede aprovechar para el éxito de las actividades de la misma.

Por lo tanto, las oportunidades son las situaciones o condiciones positivas que se den en el entorno y éstas situaciones se convierten en oportunidades cuando la empresa las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Al no reconocer a tiempo una oportunidad, significa la pérdida de una ventaja competitiva para la empresa.

### **1.11.5 Debilidades**

Son “aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:70)

Son los puntos débiles que se encuentran en el ambiente interno de la empresa y, que impiden el adecuado funcionamiento de la misma.

Las debilidades son problemas que actualmente tiene la empresa, y que es necesario contrarrestarlos, y para ello es necesario identificar y desarrollar estrategias adecuadas.

Por lo tanto, las debilidades son los factores internos que tiene la empresa y que la colocan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.

Las debilidades pueden ser la ausencia de filosofía empresarial, falta de comunicación y poca motivación por parte de los colaboradores.

### **1.11.6 Amenazas**

Son “aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (1:70)

Son los sucesos que se presentan en el ambiente externo de la empresa y, que pueden afectar el alcance los objetivos y hasta poner en riesgo a la empresa misma, es decir, que estas variables ponen a prueba la supervivencia de la organización, es por ello, que es necesario reconocerlas a tiempo para evitarse y de ser posibles transformarlas en oportunidades.

Las amenazas son situaciones o hechos externos de la organización y que pueden llegar a ser negativos para el adecuado funcionamiento de la misma.

Este factor es importante que se evalúe, porque causa un impacto fuerte en la empresa, afectando los planes que se han establecido.

### 1.11.7 Matriz FODA

“Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias.” (2:199)

A través de esta matriz se plantean estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA); como se muestra en la gráfica 1.

Con la matriz FODA, se visualiza de forma clara la situación actual de la empresa y se crean estrategias acordes a lo que se está presentando en el ambiente tanto interno como externo, facilitando el logro de los objetivos.

**Gráfica 1  
Matriz FODA**

Factores internos          Factores externos	1. 2. 3. 4.      FORTALEZAS – F 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      DEBILIDADES – D 5. 6. 7. 8. 9. 10.
	1. 2. 3. 4.      Anotar las fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      Anotar las debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
1. 2. 3. 4.      OPORTUNIDADES – O 5.      Anotar las oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      ESTRATEGIAS – FO 5.      Usar las fortalezas para 6.      aprovechar las 7.      oportunidades 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      ESTRATEGIAS – DO 5.      Superar las debilidades 6.      aprovechando las 7.      oportunidades 8. 9. 10.
1. 2. 3. 4.      AMENAZAS – A 5.      Anotar las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      ESTRATEGIAS – FA 5.      Usar las fortalezas para 6.      evitar las amenazas 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4.      ESTRATEGIAS – DA 5.      Reducir las 6.      debilidades y evitar las 7.      amenazas 8. 9. 10.

Fuente: Fred R. David. 1997. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México. Pearson Educación. Pág. 201

Es importante mencionar que no todas las estrategias que se plantean en la matriz FODA, se ponen en práctica, se tienen que evaluar para conocer cuáles son las más factibles para la unidad objeto de estudio.

**a) Estrategias FO (Maxi – maxi)**

“Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.” (2:200)

Son las estrategias que surgen de maximizar las fortalezas y maximizar las oportunidades, por lo tanto, es necesario identificar cuáles son las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades de la misma.

Al plantear estrategia FO, se plantean estrategias ofensivas, es decir, que se busca un rápido crecimiento y el logro de los objetivos establecidos.

**b) Estrategias DO (Mini – maxi)**

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.” (2:200)

Son las estrategias que se dan para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Al determinar estrategias DO, se establecen estrategias de orientación, es decir, que se están presentando oportunidades en el entorno pero no se cuenta con la preparación adecuada, por lo tanto, se da una orientación de lo que es necesario de realizar para aprovechar la oportunidad que se está presentando.

En el caso de la empresa de servicio automotriz, será importante verificar qué oportunidades son las que le proporciona el entorno a la misma y tratar de contrarrestar las debilidades con que cuenta.



### **c) Estrategias FA (Maxi – mini)**

“Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.” (2:200)

En este tipo de estrategias se maximizan las fortalezas con que cuenta la empresa y minimizan las amenazas que se presenta en el ambiente externo de la misma, es decir, que con las capacidades propias de la empresa se enfrentan las condiciones del ambiente externo que representen un peligro para la misma.

Al determinar las estrategias FA, se plantean estrategia defensivas, esto quiere decir que se utilizan para enfrentar las amenazas que afectan las actividades laborales y comerciales de la empresa.

### **d) Estrategias DA (Mini – mini)**

“Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.” (2:200)

En estas estrategias se busca minimizar las debilidades y amenazas que tiene la organización, para poder evitarlas.

Cuando se establecen las estrategias DA se pretende reducir las debilidades y evadir las amenazas que obstaculizan el funcionamiento de la organización.

Las estrategias DA son estrategias de supervivencia, porque son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias.

Por lo tanto, es necesario comprender que es necesario aumentar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas para poder tener un adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, se presenta información de la misma, el diseño de investigación, y los datos obtenidos con su respectivo análisis.

#### 2.1 Metodología

Con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa se llevó a cabo el método científico con sus tres fases y el método inductivo (de lo sencillo a lo complejo).

Las fases con las que consta el método científico son: *indagadora*; recopilación de información de fuentes primarias (colaboradores) y fuentes secundarias (libros de texto), *demostrativa*; verificación de las hipótesis planteadas a través de los resultados obtenidos a través del proceso de investigación y *expositiva*; exposición de dichos resultados en el presente documento.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**  
**Técnicas e instrumentos utilizados**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
• Observación	• Guía de observación (véase anexo 3)
• Entrevista	• Boleta de entrevista (véase anexo 2)
• Encuesta	• Boleta de encuesta (véase anexo 1)

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Agregado a lo anterior, se utilizaron cuadros estadísticos o de vaciado de datos para concentrar la información cualitativa y cuantitativa recolectada a través del trabajo de campo.

Se entrevistó al gerente general para determinar la causa de los problemas que se están presentando en la empresa.

Se realizó la técnica de encuesta a doce colaboradores distribuidos en las siguientes áreas: administración, ventas, servicio automotriz, mensajería y contabilidad.

Y por último se llevó a cabo la observación con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa y además, para corroborar la información que se obtuvo por medio de la entrevista y la encuesta.

Con los datos obtenidos se realizaron las gráficas, por medio de las cuales se analizó la situación actual de la empresa.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa Industrias América, S.A. fue fundada en el año de 1990, ubicándose en la calzada San Juan, zona 7 de Mixco. En sus inicios se dedicaba a la reconstrucción de frenos y clutches, contando con tres colaboradores, en base a la alta demanda que se dio la empresa fue creciendo y diversificando sus servicios, actualmente además de la reconstrucción vende repuestos nuevos.

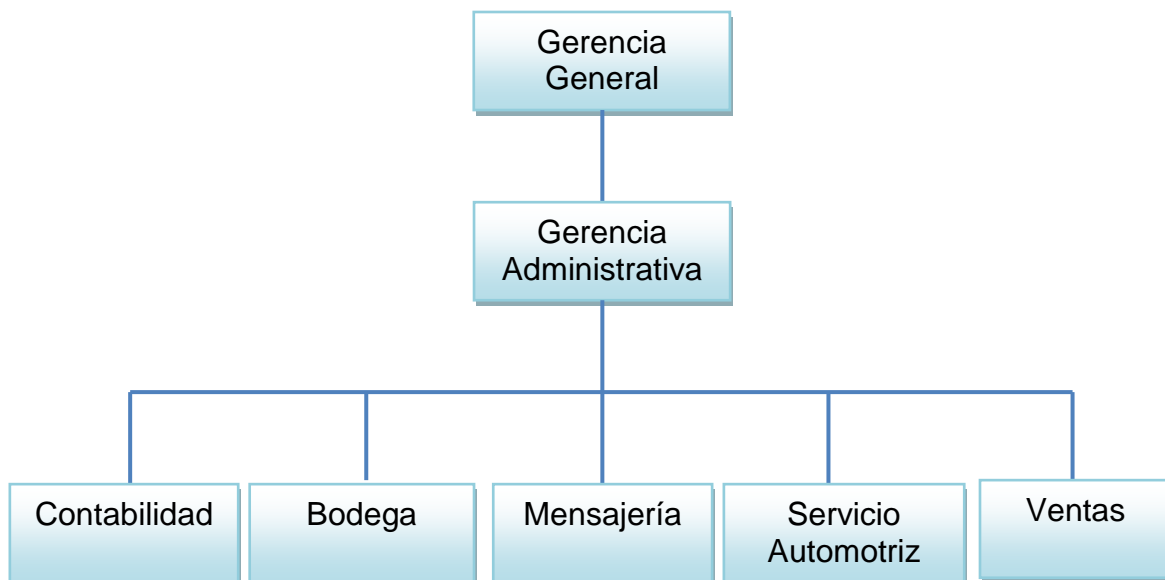
Industrias América, S.A., es una empresa familiar que tiene 21 años en el mercado, la cual presta el servicio automotriz en las ramas de frenos, tren delantero, clutch, escapes y radiadores.

Actualmente, la casa central está ubicada en la calzada San Juan, zona 7 de Mixco y cuenta con tres sucursales que se encuentran en la colonia La Florida, zona 19 de la ciudad capital, en la colonia Bosques de San Nicolás, zona 4 de Mixco y en la colonia Lo de Bran I, zona 6 de Mixco.

La investigación se realizó específicamente en la sucursal que se encuentra ubicada en la colonia La Florida, zona 19 de la ciudad capital.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, elaborado con base a lo indicado por el gerente general de la empresa, porque el mismo indicó que no existe ningún tipo de estructura definida.

**Gráfica 2**  
**Organigrama General Actual**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

En el siguiente cuadro se observan los puestos de trabajo y la cantidad de colaboradores, lo cual se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente general.

**Cuadro 2**  
**Colaboradores**  
**Industrias América, S.A.**

Puesto de trabajo	No. de colaboradores
• Gerente General	1
• Gerente administrativo	1
• Contador	1
• Bodeguero	1
• Mecánico Automotriz	5
• Mensajero	1
• Ejecutivo de ventas	2
<b>Total de colaboradores</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

Como se observa en el cuadro anterior, en la empresa laboran doce colaboradores, distribuidos en las áreas de gerencia general, gerencia administrativa, contabilidad, bodega, mensajería, servicio automotriz y ventas.

Es importante mencionar que en lo que respecta al servicio de frenos, el mecánico desarmaba el vehículo y era el encargado de tornear discos y tambores y de empastar las fricciones, el mismo caso se da con el mecánico de clutches, desarmaba el vehículo y era el encargado de rectificar el volante y espejo de la canasta y empastar el disco de clutch, lo cuál se determino a través de la observación que se realizó.

Lo anteriormente mencionado, provoca que el servicio automotriz que se presta sea lento, y por lo tanto, no se atiende al cliente de manera eficiente, porque el colaborador se encuentra realizando el trabajo que corresponde a un tornero y empastador.

Esto mismo se da con la ausencia de un jefe de servicios, al realizar la observación se determino que en la empresa el mecánico evalúa el vehículo y

seguidamente le traslada la información a los ejecutivos de ventas quienes elaboran la orden de trabajo para prestar el servicio automotriz correspondiente, pero previamente se informa al propietario del vehículo para que autorice la realización del vehículo. Un inconveniente que se observa es que el vehículo no es revisado después de la prestación del servicio y esta actividad es la que garantiza el servicio prestado. Se observa que los colaboradores desempeñan las ordenes que les den los ejecutivos de ventas o bien el gerente general de la empresa, en lo que respecta a la prestación del servicio.

El gerente general manifestó, que la empresa cuenta con dos socios, los cuales únicamente esperan resultado o ganancias de las actividades laborales de la empresa, por lo que le han dado la libertad al gerente general de tomar las decisiones que crea convenientes para el adecuado desarrollo de la empresa, más sin embargo el gerente es responsable de brindar un informe detallado a los propietarios sobre las acciones que piensa llevar a cabo.

### **2.3 Principales servicios de Industrias América, S.A.**

A continuación se muestran los servicios que la empresa ofrece a sus clientes:

#### **2.3.1 Servicio de frenos**

Se realiza cambio de pastillas, torneado de discos y tambores, empastado de fricciones, cambio de empaques de frenos, cambio y mantenimiento de bomba central y auxiliar de frenos y graduación de frenos.

#### **2.3.2 Servicio de clutch**

Se llevan a cabo las actividades de rectificación de volante y canasta, empastado de disco, cambio y mantenimiento de bomba central y auxiliar de clutch.

### **2.3.3 Servicio de tren delantero**

Se realiza cambio de puntas de cremallera, cabezales, rotulas, bushines de muleta, cojinetes y amortiguadores, mantenimiento y cambio de puntas de flecha.

### **2.3.4 Servicio de escapes y radiadores**

Se llevan a cabo las actividades de reparación de boquillas de escape, cambio de línea completa, instalación de silenciadores, detonadores, catalizadores, limpieza y mantenimiento de radiadores, fabricación de tanques, soldadura y fabricación de radiadores nuevos.

## **2.4 Resultados obtenidos a través del proceso de investigación**

Con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa se llevó a cabo, encuesta a los colaboradores, entrevista al gerente general y la observación directa y con ello poder determinar los factores que favorecen o limitan el buen funcionamiento de la organización y ello realizar una comparación de los resultados obtenidos.

### **2.4.1 Resultados obtenidos a través de la entrevista realizada al gerente general**

En la entrevista que se realizó al gerente general, se le preguntó acerca de los elementos que conforman la filosofía empresarial, objetivos, posibles amenazas y oportunidades que él consideró que se están presentando en el ambiente externo, así mismo, se cuestionó sobre las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, con la finalidad de llevar a cabo un análisis situacional de la organización y con ello determinar las causas y efectos que provocan problemas en el funcionamiento de la misma.



Además de lo anterior, se pregunto al gerente general sobre la competencia de la empresa e indicó que la competencia de la empresa se encuentra dividida en dos, la primera son los centros de servicios que proporcionan servicios automotrices iguales o similares a los de la organización y la segunda son las reconstroctoras de frenos y clutches que brindan los servicios de torno, empastado, rectificación y remachado de piezas.

Los centros de servicios automotrices atraen a los clientes reales (personas con vehículo) y las reconstroctoras de frenos y clutches atraen a los intermediarios reales (talleres que se dedican a la prestación de servicio automotriz y no cuentan con la maquinaria necesaria para la prestación de dicho servicio).

Para determinar la situación de la empresa ante la competencia se pidió al gerente general que llevará a cabo un análisis de los competidores con las variables: ubicación, precio, publicidad y promoción y la posible ventaja competitiva con que cuentan, dicho cuestionamiento se llevo a cabo tomando en consideración la experiencia con que cuenta el gerente general, y los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

**Cuadro 3**  
**Análisis de la competencia**

<b>Centros de servicios</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Precio</b>	<b>Publicidad y promoción</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Majupany</b>	Bueno	Excelente	Caro	Publicidad	Fácil acceso
<b>Frenos E.Garcia</b>	Bueno	Excelente	Caro	Publicidad	Buena Imagen
<b>Rapi Frenos</b>	Aceptable	Buena	Caro	Publicidad y promoción	Tecnología
<b>Vitrack</b>	Bueno	Buena	Caro	Promoción	Tecnología
<b>Ifriccsa</b>	Aceptable	Buena	Barato	Ninguna	Precios bajos
<b>Fricciones Gil</b>	Aceptable	Buena	Barato	Ninguna	Ninguna
<b>Reconstructoras de frenos</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Precio</b>	<b>Publicidad y promoción</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Cefric</b>	Bueno	Buena	Caro	Publicidad	Fácil acceso Tecnología Servicio a domicilio
<b>Clutches de Guatemala</b>	Bueno	Buena	Caro	Publicidad y promoción	Imagen Servicio a domicilio
<b>Ifriccsa</b>	Aceptable	Buena	Barato	Ninguna	Precio Servicio a domicilio
<b>Fricciones Gil</b>	Aceptable	Buena	Barato	Ninguna	Ubicación
<b>Frenos E. García</b>	Aceptable	Buena	Barato	Publicidad	Fácil acceso

Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que el gerente general conoce a la competencia a la que se enfrenta en el mercado además de conocer variables importantes de la misma como lo son ubicación, precio, ubicación, si utilizan o no utilizan publicidad y promoción, así como de la ventaja que tiene cada uno en la prestación de sus servicios y como empresa.

Agregado a lo anterior el gerente general de la empresa dio a conocer las estrategias que esta utilizando actualmente la competencia de la empresa.

**Cuadro 4**  
**Estrategias que utiliza la competencia**

<b>Centros de servicios</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estrategia que utiliza actualmente</b>
<b>Majupany</b>	No aplica estrategia actualmente.
<b>Frenos E.Garcia</b>	No aplica estrategia actualmente.
<b>Rapi Frenos</b>	Publicidad por medio de vallas y volantes, promoción de ventas por temporadas
<b>Vitrack</b>	Promoción de ventas y publicidad en medios escritos y visuales
<b>Ifriccsa</b>	Proporciona incentivos a los colaboradores para lograr un aumento en ventas
<b>Fricciones Gil</b>	No aplica estrategias actualmente
<b>Reconstructoras de frenos</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estrategia que utiliza actualmente</b>
<b>Cefric</b>	Servicio a domicilio: el mensajero se encarga de consultar en los talleres si necesitan de algún servicio.
<b>Clutches de Guatemala</b>	Visita de promotores de venta: visita mensualmente los talleres mecánicos para consultar sobre el servicio que se le proporciona.
<b>Ifriccsa</b>	El precio de venta de las piezas reconstruidas es el más bajo del mercado.
<b>Fricciones Gil</b>	No aplica estrategias actualmente.
<b>Frenos E. García</b>	No aplica estrategias actualmente.

Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

## **a) Filosofía Empresarial**

La filosofía empresarial está conformada por misión, visión y valores, que son de relevancia importante para toda organización, porque son los factores que rigen el comportamiento que los colaboradores tienen dentro de las instalaciones y que finalidad se tiene con las actividades que se realizan en la empresa. Es por ello que estos factores fueron tomados en consideración al momento de realizar la entrevista al gerente general de la empresa.

### **a.1) Misión**

El gerente general de la empresa manifestó que en la empresa no se tiene establecida ningún tipo de misión y lo único que se les a dado a conocer a lo colaboradores, es que el trabajo que llevan a cabo lo deben de realizar rápidamente y garantizando el servicio prestado al vehículo, para no tener ningún tipo de inconvenientes con los clientes.

Aunque la empresa no ha establecido ningún tipo de misión, es importante mencionar que según el gerente general, a los colaboradores se les ha informado acerca de lo importante que es para la organización que se preste un servicio rápido, porque es lo que se a dado a conocer al cliente y por lo que se ha caracterizado la organización en el mercado.

### **a.2) Visión**

En lo que respecta a la visión de la empresa el gerente general de la empresa, manifestó que la empresa no cuenta con ningún tipo de visión establecida, así mismo dio a conocer que a los colaboradores no se les ha informado ni oralmente los planes que la organización tiene con respecto a su futuro, únicamente se les dice que el servicio que presta debe de ser con excelencia

para no perder los clientes con que se cuentan actualmente y así mismo dar una buena percepción a los clientes nuevos que visitan la empresa.

### **a.3) Valores**

En la empresa no se cuenta con ningún tipo de misión establecida según lo manifestado por el gerente general, con esto se puede determinar que los colaboradores actúan y tienen el comportamiento que ellos crean conveniente, lo cual puede afectar a la empresa con la percepción que se les da a los clientes, esto se estima porque el gerente general dio a conocer que en ocasiones se les ha llamado la atención a los colaboradores por no tener un vocabulario adecuado lo cual es molesto para los clientes.

Agregado a lo anterior, se puede estimar que al no contar la empresa con valores los colaboradores no muestran responsabilidad y trabajo en equipo; y con la ausencia de dichos elementos el trabajo que se realiza en la empresa no puede ser garantizado al cliente, porque el personal no será responsable con sus labores, y el servicio no será llevado a cabo con la rapidez que se ha establecido porque no existe apoyo entre los colaboradores de la empresa.

### **b) Objetivos**

El gerente general dio a conocer que en la empresa no se encuentran establecidos objetivos, e informo que la finalidad de la empresa es “lograr la mayor prestación de servicios automotrices y ganancias a través de la prestación de dicho servicio, así mismo brindar un adecuado servicio al cliente”, más sin embargo éste no se da a conocer a los colaboradores.

Al no contar con objetivos establecidos, la empresa no tendrá ninguna finalidad por cumplir, y esto puede repercutir en lo que respecta a sus actividades laborales, porque no se sabrá que acciones se deben de realizar para mejorar el

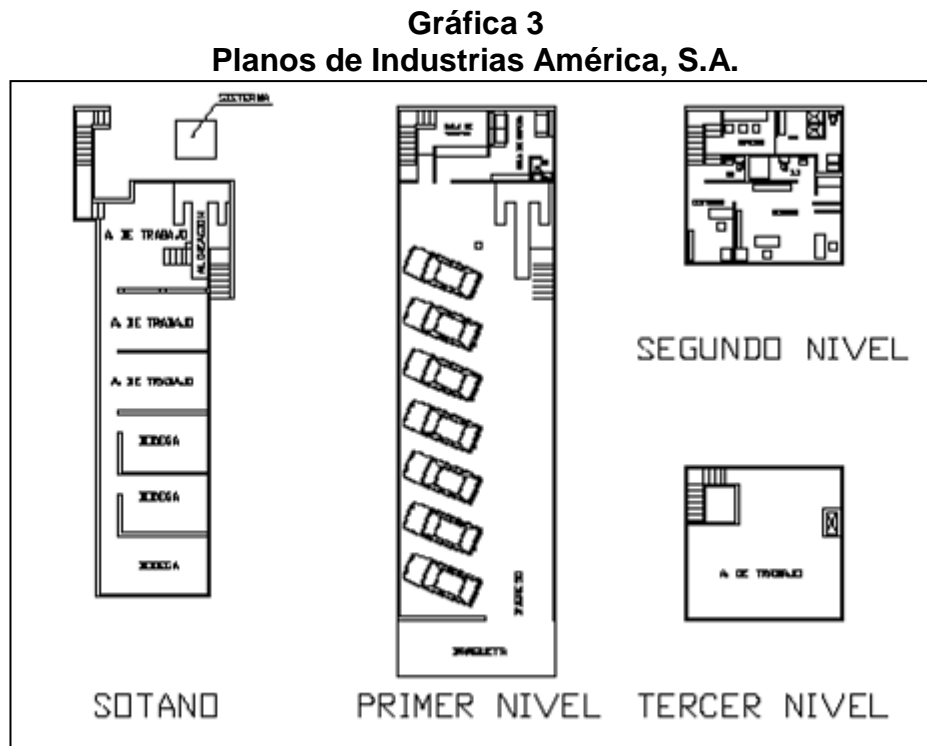
desempeño de la organización y por lo tanto no se tendrá el crecimiento adecuado en el mercado.

### c) Fortalezas

Para poder realizar un diagnóstico situacional de la empresa, es necesario consultar con el gerente general cuáles son las fortalezas con que cuenta la empresa y con ello poder llevar a cabo un diagnóstico FODA de la organización. Al consultar con el gerente general acerca de las fortalezas de la empresa dio a conocer las siguientes:

- **Capacidad instalada**

La empresa cuenta con capacidad instalada como se observa en la gráfica siguiente.



Fuente: Industrias América, S.A. Año 2011.

En la gráfica anterior se observa que la empresa cuenta con cuatro ambientes y cada ambiente cuenta con sus características propias, los cuales se detallan a continuación:

- **Sótano:** cuenta con tres bodegas y con tres secciones de trabajo.
- **Primer nivel:** cuenta con el área de servicio automotriz, caja, sala de espera y servicio sanitario para clientes.
- **Segundo nivel:** oficinas, sanitario de oficinas, archivo, vestidores, duchas y sanitario de colaboradores.
- **Tercer nivel:** se encuentra el área de torno y empastado.

Todos los ambientes de la empresa se encuentran en perfecto estado, contruidos en su totalidad y con la limpieza adecuada.

Así mismo por medio de información proporcionada por el gerente general se puede estimar que los clientes e intermediarios reales de la empresa evalúan las instalaciones de la empresa como adecuadas para la prestación del servicio automotriz, como se observa en el cuadro siguiente.

**Cuadro 5**  
**Evaluación de las instalaciones de Industrias América, S.A.**  
**Clientes e intermediarios reales**

<b>Clientes Reales</b>			
	<b>Adecuadas</b>	<b>Inadecuadas</b>	<b>Total</b>
<b>Opinión sobre las instalaciones</b>	88%	12%	100%
<b>Intermediarios Reales</b>			
	<b>Adecuadas</b>	<b>Inadecuadas</b>	<b>Total</b>
<b>Opinión sobre las instalaciones</b>	87%	13%	100%

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 59 clientes reales y 15 intermediarios reales. Año 2011.

- **Importación de materia prima**

Actualmente la empresa importa la siguiente materia prima; rolo de fricción, pegamento industrial, remaches de golpe, pastas de clutch, discos de clutch, centros de discos de clutches, cada uno con sus diferentes medidas y tamaños. La importación se realiza con un intervalo de cada cuatro meses, el lugar de origen de dicha materia prima es San Luis Potosí, México.

- **Experiencia comercial y en el servicio**

La empresa tiene más de veinte años de estar en el mercado, y por ello es reconocida en el mercado. El gerente general de la empresa informo que los clientes e intermediarios reales califican de manera positiva el servicio que se presta en la empresa, por lo tanto, esto solidifica a la empresa en el mercado en el que se desarrolla, lo anteriormente se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6**  
**Evaluación del servicio de Industrias América**  
**Clientes e intermediarios reales**

<b>Clientes Reales</b>				
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Total</b>
<b>Evaluación del servicio</b>	64%	36%	0%	100%
<b>Intermediarios Reales</b>				
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Total</b>
<b>Evaluación del servicio</b>	33%	53%	13%	100%

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 59 clientes reales y 15 intermediarios reales. Año 2011.

Como se observa en el cuadro anterior el 64% de los clientes reales evalúa el servicio que presta la empresa como excelente, y en lo que respecta a los intermediarios reales el 53% lo califica como bueno, el caso contrario de los



aspectos anteriores no se observa, porque ninguna de las personas califico el servicio como malo.

- **Existencia torno y empastado**

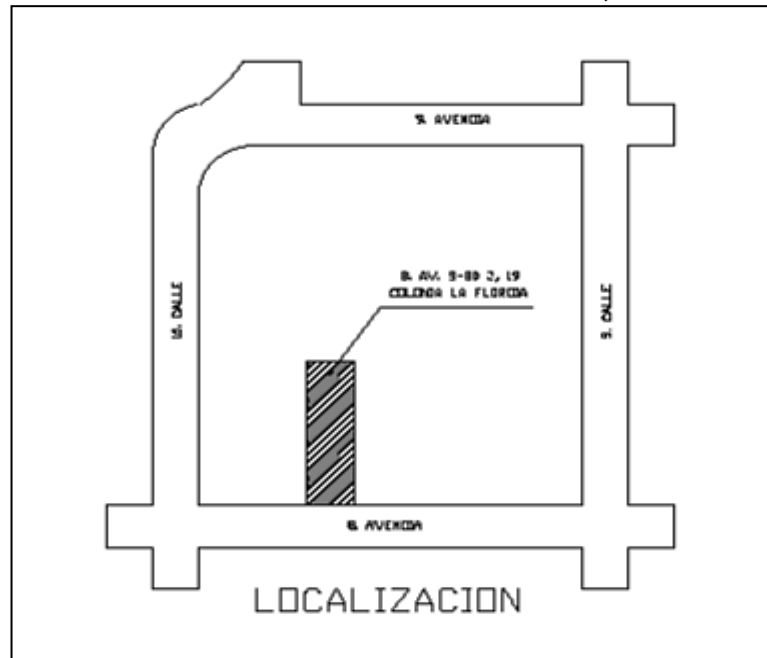
Una de las fortalezas principales que mencionó el gerente general es que en la empresa se lleva a cabo el torno de discos y tambores de frenos, el empastado y remachado de discos de clutches, así como la rectificación de volantes y espejos de canasta de clutch, facilitando y agilizando la prestación del servicio, porque no es necesario que estas piezas sean llevadas a una empresa que se dedica a torno y empastado, porque se cuenta con la maquinaria e infraestructura necesaria.

- **Ubicación adecuada**

La empresa se encuentra ubicada en un sector comercial y muy transitado, porque está rodeada de varias colonias aledañas que son una fuente de clientes potenciales, entre estas se pueden mencionar: La Florida zona 19 de Guatemala, Santa Marta zona 5, Primero de Julio zona 5, San Francisco zona 6, La Brigada zona 7, Belén zona 7, Lo de Bran zona 6, El Milagro zona 6, Bosque de San Nicolás zona 4, todas siendo del municipio de Mixco.

La ubicación exacta de la empresa, la cuál es: 8ª. Avenida 9 – 80 zona 19 colonia La Florida, por lo tanto se encuentra ubicada en la 8ª. y 9ª. avenida y entre la 9ª. y 10ª. calle de dicha colonia, el acceso a dicha colonia no es complicada, como lo indicó el gerente general y como se observa en la gráfica siguiente.

**Gráfica 4**  
**Ubicación de Industrias América, S.A.**



Fuente: Industrias América, S.A. Año 2011.

El gerente general de la empresa proporciono información sobre la evaluación de la ubicación que hacen los clientes e intermediarios reales de la empresa como se muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 7**  
**Evaluación de la ubicación de Industrias América**  
**Clientes e intermediarios reales**

<b>Cientes Reales</b>			
	<b>Aceptable</b>	<b>Buena Ubicación</b>	<b>Total</b>
<b>Opinión sobre la ubicación</b>	53%	47%	100%
<b>Intermediarios Reales</b>			
	<b>Aceptable</b>	<b>Buena Ubicación</b>	<b>Total</b>
<b>Opinión sobre la ubicación</b>	80%	20%	100%

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 59 clientes reales y 15 intermediarios reales. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de personas opina que la ubicación de la empresa es aceptable y el resto que cuenta con una buena ubicación, además se observa que ninguna persona estableció que la ubicación fuera mala o que la empresa estuviera mal ubicada, esto da soporte a lo que el gerente general indicó en la entrevista que se realizó.

- **Garantía sobre el servicio**

Según el gerente general, la empresa brinda garantía sobre el servicio prestado, la cuál tiene validez de treinta días después de realizado el servicio, brindando con ello la confianza a los clientes que el servicio que se le proporciona es de calidad y durabilidad.

- **Bajo costo de producción**

El gerente general informó que en la empresa se tienen bajos costos de producción por contar con la maquinaria para torneear, empastar y rectificar las piezas, además se importa la materia prima que se utiliza para dichos procesos.

Al no contar con estos factores, se tendría que utilizar los servicios de torno y empastado con una reconstructora, y los costos de la materia prima se elevarían porque en el país tiene un monto mayor, y por ende el precio de los servicios que se proporcionan a los clientes sería más elevado.

#### **d) Debilidades**

Es importante tener en consideración las debilidades que tiene la empresa, con la finalidad de mejorarlas o eliminarlas, para lograr con ello el adecuado funcionamiento de la empresa.

A través de la entrevista realizada al gerente general se dieron a conocer las siguientes debilidades:

- **Maquinaria antigua**

Según el gerente general de la empresa, la maquinaria con que cuenta la empresa tiene aproximadamente diez años sin ser renovada, pero sin embargo es funcional, porque al reemplazar las piezas que pulen y tornean, remachan, barrenan y rectifican, la maquinaria sigue trabajando y las piezas a las que se les presta servicio son adecuadamente reparadas, aunque no de la misma manera y velocidad con que puede trabajar una maquinaria nueva, y esto puede retrasar la prestación del servicio en momentos de demanda alta, y con ello no se cumple con la característica de prestación de servicio rápido, que es con lo que la empresa ha sobresalido sobre su competencia. Es importante mencionar que el repuesto reemplazable de dicha maquinaria es de bajo costo como se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro 8**  
**Costo de repuesto reemplazable de maquinaria (Mensualmente)**

<b>Repuestos</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad de repuesto</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costos total</b>
<b>Buriles de tuxtano</b>	Torno de disco y tambores	3 buriles	Q100.00	<b>Q300.00</b>
<b>Brocas aceradas</b>	Barreno	12 brocas	Q15.00	<b>Q180.00</b>
<b>Piedras de rectificación</b>	Rectificadora	1 piedra	Q250.00	<b>Q250.00</b>
<b>Discos para pulir</b>	Pulidora de pedestal	2 discos	Q35.00	<b>Q70.00</b>
<b>Remachador</b>	Remachadora de discos de clutch	1 remachador (anual)	Q250.00	<b>Q21.00</b>
<b>Costo total de repuesto reemplazable</b>				<b>Q821.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

- **Falta de cultura de trabajo en equipo**

Por medio de la entrevista realizada al gerente general, se determinó que el personal de la empresa no cuenta con una cultura de trabajo en equipo, porque al momento de realizar su trabajo no existe un apoyo mutuo por el compañero que se encuentre demorado con un vehículo al que le está prestando el servicio.

Al no contar con cultura de trabajo en equipo los colaboradores no perseguirán un objetivo en común, y por lo tanto, sus esfuerzos no serán totalmente aprovechados, porque no se brindarán apoyo y ayuda al momento de que un compañero de trabajo lo necesite.

- **Ausencia de capacitación laboral**

El gerente general de la empresa dio a conocer que los colaboradores de la empresa no han sido capacitados en nuevos métodos de mantenimiento y reparación de los sistemas a los cuáles se les brinda servicio, además agrego que el personal conoce y tiene experiencia en los sistemas que se prestan actualmente en la empresa.

Si el personal de la empresa no es capacitado no se podrá ofrecer nuevos servicios, lo cual es importante porque los clientes pueden cambiar el modelo de su vehículo los cuales en algunos casos utilizan nuevos sistemas de frenos, dirección y suspensión, y no se les podrá brindar el servicio por el desconocimiento de dichos sistemas, y esto provocará la perdida de clientes y por ende la baja en ingresos.

- **Ausencia de publicidad y promoción**

El gerente general dio a conocer que en la empresa no se ha utilizado publicidad y promoción, lo cual ubica a la empresa en desventaja con respecto a su competencia, porque la competencia utiliza estos medios para darse a conocer o

bien atraer la atención de los clientes en lo que respecta a la utilización de los servicios que ofrece dicha competencia, y esto puede provocar pérdida de clientes y poca captación de clientes potenciales en la utilización de los servicios que se proporcionan en la empresa.

- **Pérdida de clientes**

Según el gerente general, se han perdido clientes en la empresa y esto se debe a la proliferación de talleres pequeños que prestan servicios iguales o similares a los de la empresa a un precio más económico.

La pérdida de clientes provoca que la entrada de efectivo a la empresa sea más bajo y dichos fondos son necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus actividades laborales y comerciales sin ningún inconveniente, porque con ausencia de capital la empresa no puede adquirir el repuesto y la materia prima necesaria para brindar el servicio automotriz necesario.

- **Baja en ventas**

En la entrevista que se realizó al gerente general se le cuestionó acerca de las ventas que ha tenido la empresa en los últimos cinco años, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 9**  
**Ventas Anuales de Industrias América, S.A.**

<b>Año</b>	<b>Ventas anuales</b>
<b>2007</b>	Q 940,720.00
<b>2008</b>	Q 1026,115.00
<b>2009</b>	Q 761,518.00
<b>2010</b>	Q 826,580.00
<b>2011</b>	Q 898,610.00

Fuente: elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

Las ventas que se han presentado en la empresa se observan en el cuadro nueve, los cuales son del año 2007 al 2011, como se detalla en el cuadro las ventas han disminuido, el mejor año de la empresa fue el año 2008 y el peor fue el 2009.

El gerente general informo que actualmente se observa una baja en los servicios que se proporcionan, porque los clientes de la empresa que visitaban la empresa de forma constante actualmente lo hacen de forma eventual, y esto genera que en la empresa no se preste la cantidad de servicio automotriz necesario, y por lo tanto, no se tiene la liquidez que se requiere para poder cumplir con compromisos con los colaboradores, proveedores, entidades del gobierno, entre otros.

**e) Oportunidades**

Al evaluar cuáles son las oportunidades que se presentan en el ambiente externo, se pretende aprovecharlas para que favorezcan en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Al desarrollar la entrevista al gerente general de la empresa se cuestionó acerca de las posibles oportunidades que él consideraba que podrían aprovecharse para la empresa.

- **Demanda de nuevos servicios**

El gerente general dio a conocer que existe la posibilidad de implementar nuevos servicios en la organización, para complementar los existentes, así mismo informo que en el momento que el cliente requiere de un servicio que no se proporciona como lo es el de alineación y balanceo se recomienda que utilice los servicios con otra empresa.

- **Ampliación de mercado**

El gerente general informo que es necesario ampliar el mercado para cubrir otras zonas en las que aún no se ha dado a conocer la empresa para captar nuevos clientes.

- **Venta a minoristas**

Según el gerente general la empresa podría vender a talleres que se encuentran en zonas aledañas la materia prima que importa y con ello generar una nueva entrada de efectivo para incrementar el capital con que cuenta la empresa y realizar sus actividades comerciales de forma más frecuente.

**f) Amenazas**

Es necesario conocer cuáles son las amenazas que debe de enfrentar la empresa, porque estas afectan las actividades laborales y comerciales que se realizan y por ende interfiere en el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por medio de la entrevista que se realizó al gerente general se obtuvieron las siguientes amenazas:



- **Alto precio de combustibles**

El gerente general de la empresa informo que el elevado precio de los combustibles que se ha presentado actualmente afecta a las ventas de la empresa, porque si el combustible se eleva las personas no utilizan su vehículo y optan por utilizar otras opciones de transporte, como lo son buses o microbuses.

- **Competencia directa:**

El gerente general dio a conocer la competencia que afecta las ventas de la empresa y las cuales se muestran en el cuadro siguiente.

**Cuadro 10**  
**Distribución del mercado**  
**Clientes reales**

<b>Centro de servicio que visita regularmente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Industrias América</b>	38	65%
<b>Mecánicos particulares</b>	12	20%
<b>Otros centros de servicio</b>	6	10%
<b>Vitatrac</b>	2	3%
<b>Fireston San Nicolás</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 59 clientes reales. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que existen clientes reales que utilizan los servicios de otros centros de servicios que prestan servicios iguales o similares de la empresa, lo cuál concuerda con lo dicho por el gerente en lo que se refiere a la pérdida de clientes.

**Cuadro 11**  
**Distribución del mercado**  
**Clientes potenciales**

Centros de servicios que visita regularmente	Frecuencia	%
<b>Taller particular</b>	41	56%
<b>Otros</b>	11	15%
<b>Fricciones Gil</b>	6	8%
<b>Industrias América</b>	6	8%
<b>NS/NR</b>	6	8%
<b>Majupany</b>	3	4%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 73 clientes potenciales. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que la empresa no es muy conocida por las personas, esto se determina porque de las 73 personas solamente 6 conocen la organización, así mismo se observa que la mayoría de personas visitan talleres particulares, esto debido a la comodidad de los precios de los servicios que prestan.

En lo que respecta a la reconstrucción de frenos y clutches el gerente general proporciono información acerca de la competencia de la empresa, la cuál la obtuvo a través de una encuesta que la empresa llevó a cabo.

**Cuadro 12**  
**Competencia de Industrias América**  
**Intermediarios reales**

Competencia	Frecuencia	%
<b>Cefric</b>	6	40%
<b>Clutches de Guatemala</b>	6	40%
<b>Ifriccsa</b>	2	13%
<b>Frenos García</b>	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 15 intermediarios reales. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que según los intermediarios reales la mayor competencia de la empresa como una reconstructora de frenos y clutches son: Cefric y Clutches de Guatemala, los cuales obtuvieron el 40% en las respuestas que proporcionaron los intermediarios reales, con esto se observa el posicionamiento que tiene la competencia en la mente de los intermediarios reales de la empresa, porque el gerente general informo que se tomo en consideración la primer respuesta que brindaron los intermediarios reales.

**Cuadro 13**  
**Distribución del mercado**  
**Intermediarios potenciales**

Reconstructora de frenos y clutches que visita regularmente	Frecuencia	%
<b>Industrias América</b>	12	32%
<b>Cefric</b>	9	24%
<b>Ifriccsa</b>	8	21%
<b>Clutches de Guatemala</b>	5	13%
<b>Taller particular</b>	3	8%
<b>Fricciones Gil</b>	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos proporcionados con base a la entrevista realizada al gerente general. A través de encuesta realizada por la empresa a 38 intermediarios potenciales. Año 2011.

En el cuadro anterior se observa que la empresa se encuentra posicionada como reconstructora de frenos y clutches porque el 32% de los intermediarios potenciales respondieron que visitan Industrias América para realizar el torneado, empastado, rectificado y remachado de piezas que utilizan los vehículos, la mayor competencia para la empresa es Cefric, seguido por Ifriccsa, contando con 24% y 21% de las respuestas, respectivamente.

- **Desconfianza por parte de clientes potenciales**

El gerente general dio a conocer que la mayor parte de los clientes que visitan la empresa por primera vez llevan cierto índice de incertidumbre y desconfianza, esto es común en la mayor parte de taller y centros de servicios mecánicos, porque el cliente tiene el miedo de ser engañado, estafado y al cobro excesivo por el servicio que se le preste.

Cuando un cliente presenta desconfianza por los servicios que se le prestan en la organización se tiene el riesgo de perder un usuario que podría ser leal y constante, y esto generaría que no se pueda aumentar la cartera de clientes.

#### **2.4.2 Resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa**

Con la finalidad de conocer la situación de la empresa y la percepción que tienen los colaboradores de la misma se cuestiono acerca de los elementos de la filosofía empresarial, del conocimiento de los objetivos de la misma, y acerca de los factores el personal considera que la empresa debe de mejorar y en cuáles no.

##### **a) Filosofía empresarial**

Al cuestionar a los colaboradores acerca del conocimiento de la filosofía empresarial de la empresa, se pretende evaluar si existe o no existe un fin

común entre los colaboradores así como las acciones que deben de realizar para lograr el propósito esperado y la forma en que ellos se comportan dentro de la organización.

#### **a.1) Misión**

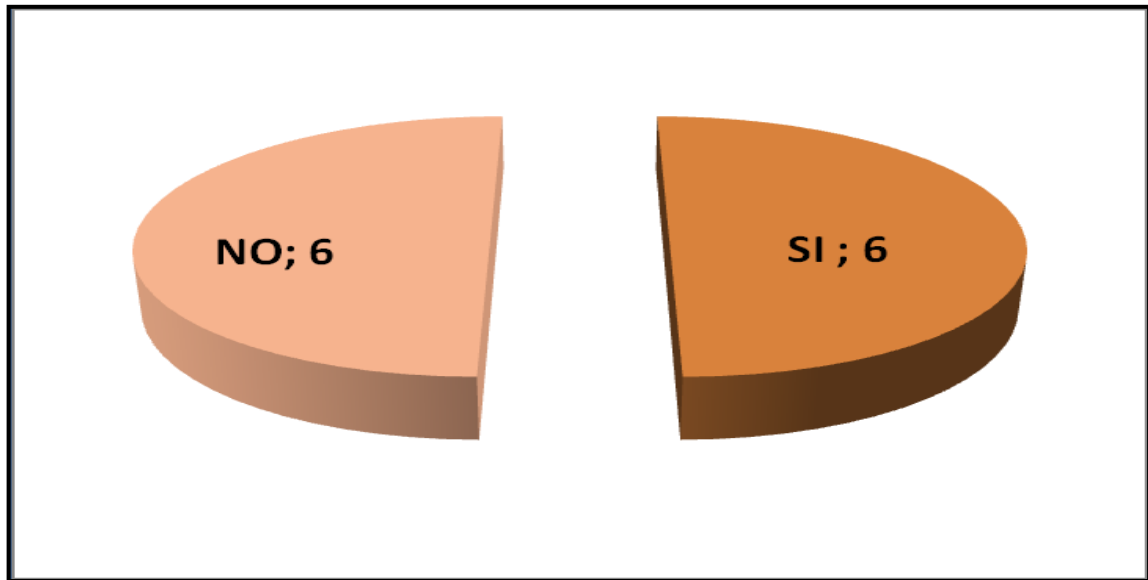
A través de la encuesta realizada se determinó que el 100% de los colaboradores menciona no conocer la misión de la empresa, sin embargo manifiestan conocer la actividad principal de la misma, y todos coincidieron en que es “la prestación de mecánica automotriz rápida, enfocada en el área de frenos, tren delantero, clutches, escapes y radiadores”.

Por lo tanto, los colaboradores desempeñan sus labores de acuerdo con la información que se les ha dado a conocer, y no con una misión formalmente establecida, que los oriente hacia el trabajo en equipo, a la buena atención al cliente, al desempeño eficaz y eficiente, a la función principal de la empresa, a las razones por las que se desempeña dicha función, y es por ello que los colaboradores no cuenta con una identidad en común al momento de realizar sus funciones laborales.

#### **a.2) Visión**

De los doce colaboradores encuestados seis contestaron conocer los planes a futuro de la empresa y 6 que no los conocen, como se observa en la gráfica siguiente.

**Gráfica 5**  
**Conocimiento de la visión**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, según encuesta realizada a los colaboradores de Industrias América, S.A. Año 2011.

En la gráfica anterior se observa que seis de los colaboradores manifestaron conocer los planes a futuro de la empresa y el resto respondió que no los conoce.

De los colaboradores que respondieron que conocen dicha visión, establecen que es la siguiente:

- Mejorar el servicio.
- Apertura de nuevos centros de servicios.
- Crecimiento y expansión.

Dado lo anterior, se puede establecer, que los colaboradores realizan su trabajo de acuerdo a lo que ellos consideran que es el mejor futuro de la empresa y no con lineamientos que los guíe a un mismo fin.

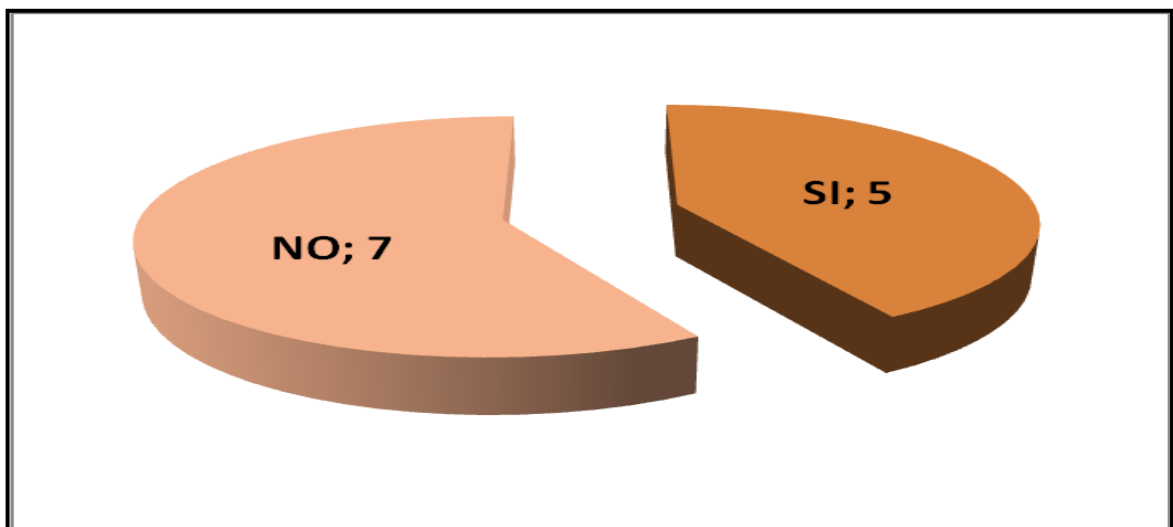
Al no contar la empresa con una visión establecida se crean problemas de dirección, es decir, que los colaboradores no conocen cuál es el futuro que se espera para la empresa, por lo tanto, no trabajan de forma coordinada para lograr dicho futuro y no se tiene el rendimiento adecuado en los recursos utilizados al momento de prestar el servicio automotriz.

Al no tener un motivo por el cuál se trabaja, simplemente se realiza el trabajo porque se tiene que realizar y no se hace de forma visionaria, para mejorar las actividades de la empresa y proporcionar un mejor servicio al cliente.

### **a.3) Valores**

Con los resultados obtenidos, se puede determinar que los colaboradores no conocen con que valores cuenta la empresa, como se observa en la gráfica siguiente.

**Gráfica 6**  
**Conocimiento de los valores**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, según encuesta realizada a los colaboradores de Industrias América, S.A. Año 2011.

Los cinco colaboradores que respondieron que conocen los valores de la empresa dieron a conocer los siguientes:

- Confianza
- Respeto
- Amistad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Ética
- Amabilidad

Con ello se puede determinar que los colaboradores realizan sus labores tomando en consideración los valores que ellos creen que es necesario para llevar a cabo su trabajo y no bajo los que establezca la gerencia general, provocando que cada persona tenga el comportamiento que considere conveniente.

Al no contar con valores, los colaboradores de la empresa actúan de forma inapropiada, es decir, que al momento que se presenta algún conflicto se crean complicaciones que son difíciles de solucionar y se crea un ambiente laboral ofensivo e impertinente, y es muy difícil darle solución a los inconvenientes que se den entre colaboradores.

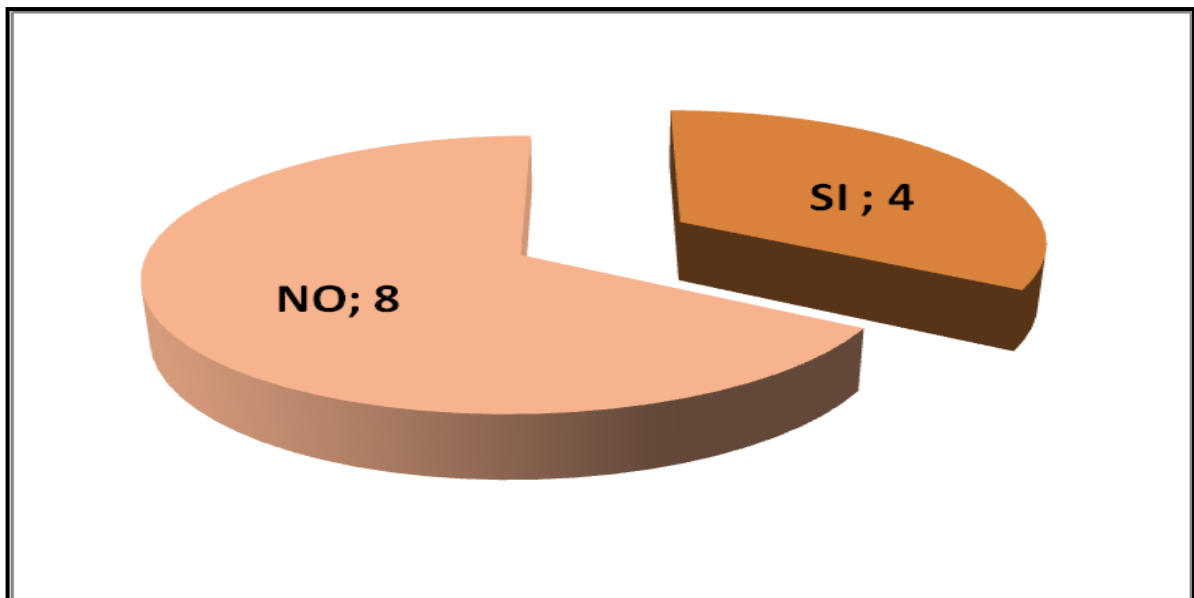
Se pudo observar que al no contar con valores, no se fomenta el trabajo en equipo, porque cada colaborador realiza su trabajo individualmente sin el apoyo de sus compañeros de trabajo, y en algunas ocasiones la actitud y la conducta del colaborador no es la apropiada dentro de las instalaciones, ni al momento de prestar el servicio al cliente, y esto provoca en ocasiones el descontento e insatisfacción por parte del usuario , y podría ser una factor que crea un impacto en la decisión de visitar nuevamente la empresa.



## b) Objetivos

Al realizar la investigación se establece que la empresa no tiene establecidos objetivos, porque de los doce colaboradores de la empresa, solamente cuatro respondieron que conocen los objetivos que se establecen en la organización, dichos resultados se observan en la gráfica siguiente.

**Gráfica 7**  
**Conocimiento de los objetivos**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, según encuesta realizada a los colaboradores de la empresa. Año 2011.

De los colaboradores que respondieron que conocen los fines de la empresa dieron a conocer los que ellos consideran que son los objetivos:

- Prestación de servicio automotriz de excelencia
- Mejoramiento de precios
- Mejoramiento de personal
- Crecimiento en ventas
- Buena atención al cliente

Con lo anterior se puede determinar que los colaboradores no conocen lo que es un objetivo y por ende la empresa no le ha dado a conocer cuáles son sus objetivos, es por ello que el personal da una respuesta equivocada a lo que se le preguntó.

Con ello se puede determinar, que los colaboradores realizan sus labores con el fin de alcanzar lo que ellos consideran como objetivos de la empresa, que a la vez son diferentes e individuales, y no lo que desea lograr la organización, esto sucede porque en la empresa no se establece ni se determina ninguna clase de objetivos, y por lo tanto el personal de la empresa no los conoce.

Al no establecer ni determinar objetivos en la empresa se presenta una serie de problemas, la principal es que el gerente general de la empresa no sabe que acciones debe de realizar para lograr el adecuado desarrollo y crecimiento de la organización, qué recursos debe de utilizar y quién es el responsable de dichas acciones, esto repercute en la dirección que se le da a los colaboradores, porque no se les establece que es lo que se desea lograr con las actividades laborales que realizan, y por ende, no conocen que es lo que la empresa realmente desea lograr.

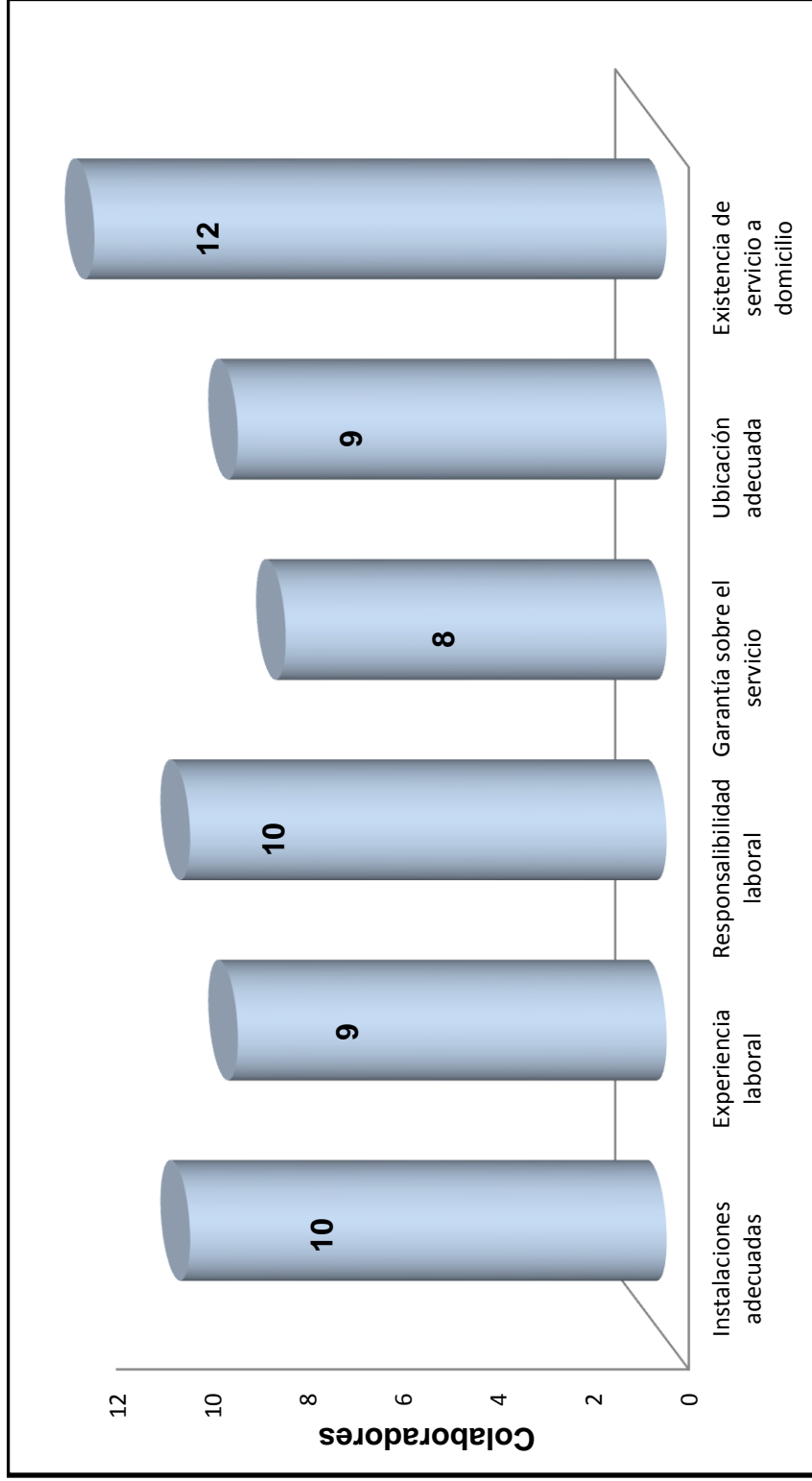
### **c) Factores positivos y negativos de la empresa**

Dentro de la encuesta realizada a los colaboradores se les preguntó acerca de lo que ellos consideraban que eran factores que apoyan o dificultan el adecuado funcionamiento de la empresa, lo cual ayudó a determinar cuales son las fortalezas y debilidades con qué cuenta la empresa.

### **c.1) Factores positivos**

En la siguiente gráfica se observa lo que los colaboradores consideran que son factores positivos y que contribuyen al adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa, los cuales se detallan en la gráfica siguiente.

**Gráfica 8**  
**Factores positivos**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, con base a la encuesta realizada a los colaboradores de Industrias América, S.A. Año 2011.

Como se observa en la gráfica anterior los colaboradores dieron a conocer los factores que consideran que son positivos para la organización.

A continuación se detallan los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores, empezando por el que obtuvo el mayor número de frecuencia:

- **Existencia de servicio a domicilio:**

El total de colaboradores considera que la existencia de servicio a domicilio en la empresa es un factor positivo.

Analizando desde el punto de vista con la competencia, según la información que detallo el gerente en el cuadro 3, se observa que la mayoría de rectoras de frenos y clutches cuentan con servicio a domicilio, y la finalidad de dicho servicio es llegar a las instalaciones de talleres que requieren el servicio por medio telefónico, para luego llevar las piezas a la empresa que necesitan el mantenimiento o reparación, y por último se entrega dichas piezas y se realiza el cobro correspondiente.

Por lo tanto, la existencia de este servicio es importante para poder enfrentar a la competencia y poder captar más clientes intermediarios.

- **Instalaciones adecuadas**

De los doce colaboradores encuestados diez consideran que las instalaciones de la empresa son adecuadas para el servicio automotriz, como se observa en el cuadro 5, el 88% y el 87% de los clientes reales e intermediarios, respectivamente, evalúan las instalaciones como adecuadas, por lo tanto, lo que respondieron los colaboradores cuenta con fundamento.

- **Responsabilidad laboral**

Diez de los doce colaboradores encuestados respondieron que en la empresa existe responsabilidad laboral, para lo cual ellos fundamentan dicha respuesta, al mencionar que cada colaborador es responsable del servicio que presta al vehículo, así como de la herramienta que se encuentra bajo su cargo. Dicha respuesta fue apoyada por el gerente general de la empresa.

- **Experiencia laboral**

Al llevar a cabo la encuesta a los colaboradores de la empresa nueve de ellos respondieron que existe experiencia laboral en la empresa, para lo cuál se consultó con el gerente general, y el notificó que para contratar el personal de la empresa es necesario que la persona cuente con una experiencia mínima de cinco años en la especial o área de trabajo en la cuál se desempeña. Así mismo, es necesario considerar los 21 años con que cuenta la empresa de estar en el mercado, prestando los servicios de frenos, tren delantero, clutch, escapes y radiadores.

- **Ubicación Adecuada**

De los doce colaboradores nueve respondieron que la ubicación de la empresa es adecuada, porque el acceso a la misma no es complicado, y está respuesta de los colaboradores está fundamentada con lo que opinan los clientes reales e intermediarios de la empresa como se observa en cuadro 7, las respuestas que dichos clientes fueron que la ubicación es aceptable o que cuenta con buena ubicación.

- **Garantía sobre el servicio**

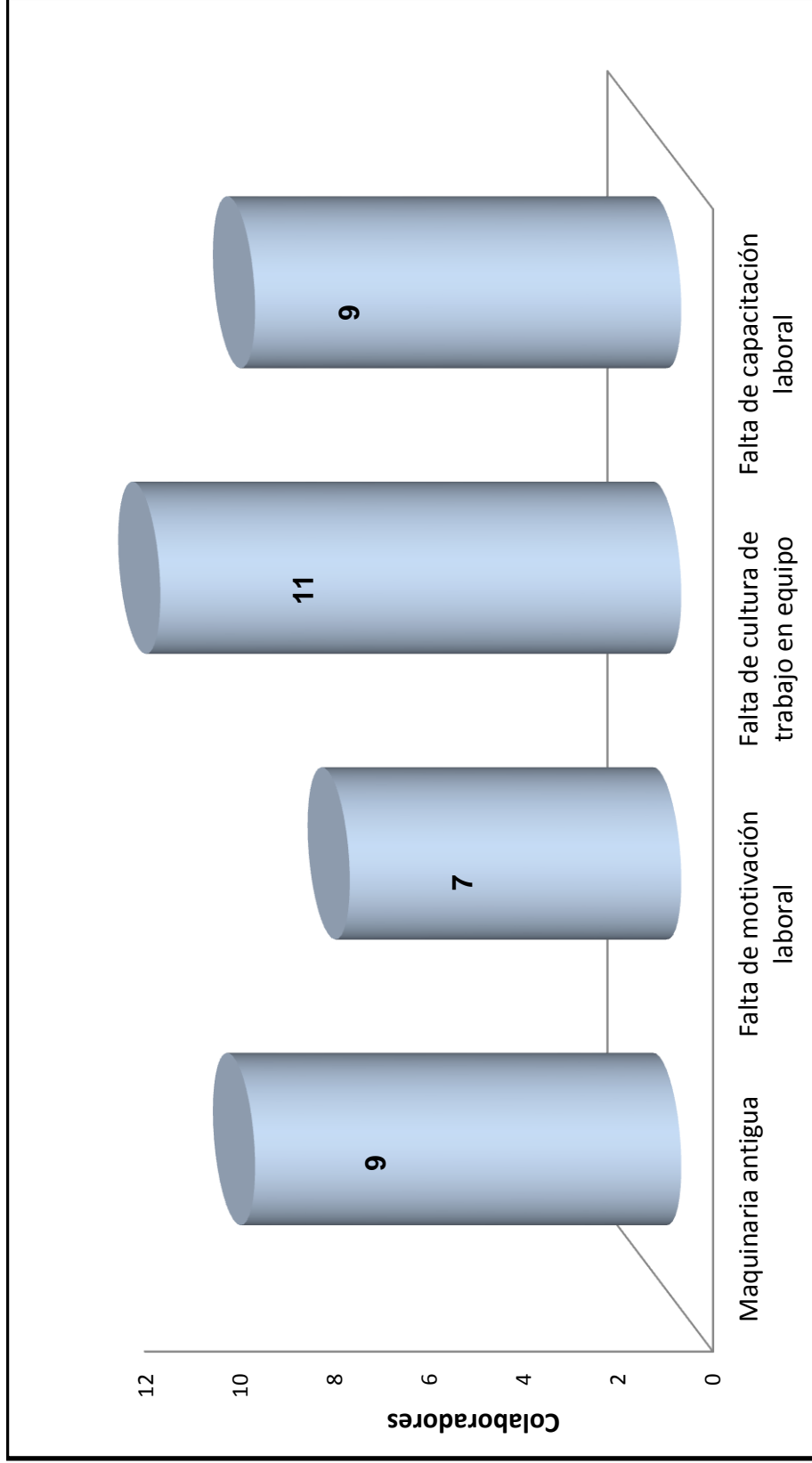
Ocho de los colaboradores respondieron que la empresa cuenta con garantía sobre el servicio que presta, y fundamentaron que si un vehículo vuelve a la empresa en un lapso de un mes con desperfectos en el servicio brindado, se

revisa el vehículo y la orden de trabajo, para determinar si el desperfecto es del servicio prestado, si es así se vuelve a prestar dicho servicio sin ningún costo. La respuesta que dieron los colaboradores fue aprobada por el gerente general de la empresa.

### **c.2) Factores negativos**

Dentro de las encuestas realizadas se les preguntó a los colaboradores acerca de los factores que ellos consideraban que eran negativos y que afectaban las actividades laborales de la organización, para lo cuál se presentan los resultados en la gráfica siguiente.

**Gráfica 9**  
**Factores negativos**  
**Industrias América, S.A.**



Fuente: elaboración propia, con base a la encuesta realizada a los colaboradores de Industrias América, S.A. Año 2011.



- **Falta cultura de trabajo en equipo**

De los doce colaboradores que se encuestaron, once respondieron que en la organización no existe el trabajo en equipo, así mismo detallaron que cuando un compañero de trabajo se encuentra trabajando un vehículo y necesita del apoyo o ayuda de otro colaborador, este no se la proporciona. Lo anteriormente mencionado fue respaldado por el gerente general que detallo que si un colaborador se encuentra demorado no existe el apoyo por otro compañero de trabajo, y esto provoca que no existan buenas relaciones laborales entre el personal de la empresa y a la vez no exista una buena convivencia.

- **Maquinaria antigua**

De los doce colaboradores, nueve respondieron que la maquinaria de la empresa es antigua, lo cuál concuerda con la respuesta que dio el gerente general, pero como se detallo con anterioridad la maquinaria no es inservible, aún sigue siendo de utilidad, porque brinda la reparación y el mantenimiento necesario a las piezas de los vehículos como lo son, discos y tambores de frenos; discos, canastas y volantes de clutch, entre otros, cabe mencionar que la maquinaria no trabaja con la rapidez con la que trabajaría una maquinaria nueva, y por lo tanto no se puede agilizar el proceso de mantenimiento de las piezas y por ende la prestación del servicio automotriz.

- **Falta de capacitación laboral**

Por medio de la encuesta realizada, se determinó que los colaboradores no reciben capacitación en las diferentes ramas del servicio automotriz que se lleva a cabo en la empresa, lo cual concuerda con la respuesta del gerente general que detalla que efectivamente no se ha realizado ningún tipo de capacitación para mejorar los servicios o bien actualizar al personal en los nuevos sistemas de frenado, suspensión y dirección, ó clutches. Como se observa en la gráfica 7,

nueve de los doce colaboradores manifestaron que en la empresa no se lleva a cabo ningún tipo de capacitación.

Al no existir capacitación laboral, en algunas ocasiones no se brindará el servicio automotriz necesario a un cliente, porque los vehículos de modelo reciente cuentan con nuevos sistemas para su funcionamiento, y estos al igual que todo sistema automotriz requieren de reparación o mantenimiento cuando tienen algún desperfecto y al tener desconocimiento de dicho sistema no se le podrá brindar el servicio necesario y por ende el cliente visitará a la competencia para realizar la reparación que requiere.

- **Falta de motivación**

Siete de los colaboradores respondieron que no tienen motivación para realizar sus labores, efectivamente el gerente general dio a conocer que el personal no ha recibido ningún tipo de charlas motivacionales o incentivos que los estimule a realizar con entusiasmo, agrado y optimismo.

Lo que provoca la falta de motivación es que el personal realice su trabajo sin dirección, intensidad y persistencia, y esto afecta significativamente el rendimiento del colaborador en sus acciones laborales, y por ende no conseguirá la obtención de los objetivos que se planteen en la empresa, afectando en gran medida la productividad de la organización.

### **2.4.3 Resultados obtenidos a través de la observación directa**

La finalidad de llevar a cabo la técnica de la observación directa, es para evaluar algunos aspectos que no se hallan tomado en consideración y que son de importancia relevante para el presente proceso de investigación, así mismo se llevo a cabo con el propósito de comparar los resultados que se han obtenido por medio de la entrevista y la encuesta que se realizó anterioridad.

**a) Filosofía empresarial**

Luego de haber realizado la entrevista y la encuesta se procede a verificar los datos obtenidos, y efectivamente no se observaron ninguno de los elementos que conforman la filosofía empresarial, además de no estar ubicados de forma visible no se han fijado ni establecido, y por ende los colaboradores no los conocen, y es por ello que el personal labora sin dirección, objetividad, trabajo en equipo y por ende la productividad de la empresa se ve afectada y esto provoca pérdida de credibilidad en la organización por parte de los clientes, afectando así la entrada de efectivo a la empresa, y por ello no puede cumplir con los compromisos internos y externos que se tienen.

**b) Objetivos**

Al llevar a cabo la observación directa, no se observaron los objetivos de la empresa ni plasmados ni visibles, lo cuál concuerda con lo detallado por el gerente general y los colaboradores de la empresa.

Al no contar con objetivos, la empresa no sabe hasta donde quiere llegar, qué es lo que desea alcanzar y por ende los colaboradores no persiguen ningún fin en común, obstaculizando las actividades laborales y comerciales de la empresa.

Con la ausencia de los objetivos no se podrá definir el mejor futuro para la empresa y por lo tanto, no se podrán detallar los mejores cursos de acción para lograr un crecimiento sostenido de la empresa.

**c) Fortalezas**

A continuación se detallan fortalezas adicionales a las obtenidas por medio de la entrevista y la encuesta realizada:

- **Existencia de base de datos de clientes**

La existencia de una base de datos, es una fortaleza de la empresa, porque en se cuenta con datos y referencia de los clientes, tanto directos como intermediarios, y a través de dicha base de datos se logra contactar a los mismo y ofrecerles los servicios de la empresa, así como el próximo servicio que requiere el vehículo.

- **Rapidez en la prestación del servicio automotriz**

Al observar la prestación del servicio automotriz, se determino que se proporciona en un tiempo aproximado de dos a tres horas, el cuál puede ser calificado como un servicio rápido, comparado con el tiempo de prestación del mismo en los diferentes centros de servicios, porque en dichos centros se presta el servicio en un aproximado de cinco horas. La rapidez se da por contar con la maquinaria necesaria para brindarle la reparación necesaria a diferentes piezas del vehículo.

- **Capital humano con experiencia**

Al llevar a cabo la observación directa, se puede establecer que el personal de la empresa tiene experiencia en las labores que realiza, porque al momento de desarmar un vehículo conoce que repuesto es el que está dañado y si requiere cambio o bien algún tipo de mantenimiento. Además el gerente general informó que el personal debe de tener un mínimo de cinco años de experiencia para formar parte del capital humano de la empresa.

- **Facilidad de pago**

Por medio del proceso de investigación se observó que en la empresa se cuenta con el sistema P.O.S. (sistema para realizar pago con tarjetas de crédito o débito), se menciona como una fortaleza, porque los talleres particulares pequeños no cuentan con este sistema de pago solamente a través de efectivo, y

con ello se le da al cliente la facilidad de pago, ya sea por medio de tarjeta de crédito o débito, y efectivo.

#### **d) Debilidades**

Es importante tomar en consideración las debilidades, porque son las que limitan en algunas ocasiones las acciones de la empresa, es por ello que se detallan a continuación:

- **Ausencia de filosofía empresarial y objetivos**

Por medio de la observación directa se determinó que en la empresa no existe misión, visión y valores que guíen las actividades laborales del personal de la empresa, logrando con ello que cada persona realice su trabajo de forma individual y con una percepción diferente al trabajo en equipo y por ende los objetivos que persigue cada colaborador son diferentes y particulares, esto también sucede por no contar con objetivos establecidos que guíen las acciones que se lleven a cabo en la organización, por lo tanto, los colaboradores no conocen de que forma es necesaria la prestación del servicio.

- **Fachada no identificada**

Al llevar a cabo la observación directa, se observó que la fachada exterior de las instalaciones no identifica a la empresa, porque no se encuentra rotulada y no cuenta con publicidad para darse a conocer a nuevos clientes, para que visiten la empresa, y con ello no se puede incrementar la cartera de clientes y por lo tanto, no habrá más ingresos para la empresa.

- **Ausencia de publicidad y promoción**

Se observó que en la empresa no se utiliza publicidad y promoción para atraer más clientes, lo cual concuerda con lo detallado por el gerente general, que

manifestó que dicha herramienta de la mercadotecnia no ha sido utilizada en ninguno de sus aspectos.

Al no utilizar publicidad y promoción se tiene desventaja con la competencia, porque varios centros de servicios automotriz como reconstructoras de frenos y clutches, si la aplican, y por ende se dan a conocer a más clientes potenciales e incrementan sus ventas, porque a través de ella se realizan diferentes ofertas para lograr dicho incremento.

#### **e) Oportunidades**

Las oportunidades son de vital importancia para la empresa, porque al conocerlas se pueden aprovechar para lograr o mejorar el futuro de la organización.

Las oportunidades encontradas a través de la observación directa son las siguientes:

- **Inseguridad en el país**

Guatemala es “un país de 13 millones de habitantes plagado de violentas pandillas juveniles, tiene una tasa de homicidios de 41 por cada 100,000 habitantes según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.” (<http://elperiodico.com.gt/es/21120306/país/209075>, 06 de marzo de 2012)

La inseguridad que prolifera en el país, es una oportunidad para la empresa, por el temor que sienten los habitantes de ser víctimas de un robo o cualquier acto agravado sobre su persona o familia, considerando el vehículo como un medio de transporte seguro sobre los buses y microbuses, y por ende utilizaran este medio de transporte, sufriendo más depreciación el vehículo, y por lo tanto, será necesaria la prestación de servicio automotriz, generando clientes potenciales.

- **Crecimiento de parque vehicular**

“Según el boletín estadístico 2011 de la SAT, el número de vehículos en circulación en el país sumó 158 mil 147 unidades más del pasado año. El parque vehicular superó en 2011 los 2.2 millones de unidades, de las cuales el 43 por ciento son modelos entre 2002 y 2012; el 21.3 por ciento son modelos anteriores a 1988, con más de 24 años de fabricación.” (<http://elperiodico.com.gt/es/20120224/economia/208514/?tpl=54>, 24 de febrero de 2012)

“De acuerdo la página oficial de la Municipalidad de Guatemala, “la afluencia vehicular a la metrópoli se ha incrementado en los últimos 20 años, al punto que hoy circulan más de 800 mil vehículos, lo que representa 8 vehículos por cada 10 habitantes”. (<http://elperiodico.com.gt/es/20120102/pais/205851>, 02 de enero de 2012)

Al haber más vehículos, habrá más clientes potenciales para la empresa, porque dichos clientes demandan los servicios que presta la empresa, para darles mantenimiento y reparación a los sistemas de frenos, clutch, tren delantero, escapes y radiadores, porque se desgastan las piezas que se utilizan en el funcionamiento de dichos sistemas y es necesario prestarles el servicio correspondiente para que el vehículo trabaja sin causar molestias ni desperfectos.

**f) Amenazas**

Al conocer las amenazas que se presentan en el ambiente externo, se podrán evitar para que no afecten en un grado mayor las actividades laborales de la empresa y que está pueda desempeñar sus funciones eficientemente y cumplir con la prestación del servicio automotriz.

Las amenazas que se considera que afectan las actividades laborales de la organización son las siguientes:

- **Elevado precio de combustibles**

“El precio promedio del galón de gasolina superior se cotiza en Q35.16, la regular en Q34.47 y el diésel en Q32.32.”

(<http://elperiodico.com.gt/es/20120214/economia/208017/> , 14 de febrero de 2012)

Según los datos recabados el precio de los combustibles se ha elevado, y al aumentar el valor de la gasolina y el diesel, las personas ya no utilizan sus vehículos para transportarse y optan por otras opciones como lo son buses, microbuses o motocicletas, y al no utilizar su vehículo no sufrirán desgaste ni depreciación los sistemas para su funcionamiento, y por ende no requerirán de la prestación de servicio automotriz, y esto implica que haya una baja en las ventas de la empresa.

- **Aumento del costo de la canasta básica**

“El costo de la canasta básica vital (que además de alimentos incluye otros gastos básicos como educación, vivienda y transporte) para una familia promedio de 5 miembros se ha incrementado en Q332.84 durante los últimos 12 meses, ubicándose en Q4 mil 668.61 en julio. El rubro con mayor peso es el de alimentos. De acuerdo con el reporte de julio del Instituto Nacional de Estadística (INE), el costo de la canasta básica de alimentos para una familia promedio se ha incrementado en Q182.40 durante los últimos 12 meses, ubicándose en los Q2 mil 558.40 el mes pasado.”

(<http://elperiodico.com.gt/es/20120808/economia/216203/?tpl=61874>, 08 de agosto de 2012)



Este aspecto afecta las actividades de la empresa, porque si los productos de la canasta básica como de otros productos y servicios se elevan, las personas realizan sus adquisiciones por orden de prioridad y en algunas ocasiones ya no realizan el mantenimiento necesario para su vehículo, y esto provoca que se tengan bajas en las ventas, por lo tanto, la empresa no podrá cumplir con algunos de sus compromisos por la falta de efectivo.

- **Reforma fiscal al Decreto 10-2012**

“La reforma contempla duplicar el Impuesto Sobre Circulación de Vehículos. Además crea el Impuesto a la Primera Matrícula de Vehículos (Iprima) que sustituirá al arancel de importación. Un carro usado valorado en Q40 mil que se importa con una factura de Q10 mil paga 20 por ciento, con la propuesta se cobrará sobre su valor de mercado. Además, se prohibirá importar modelos con más de 7 años de fabricación.”

(<http://elperiodico.com.gt/es/20120127/economia/207087/>, 27 de enero de 2012)

La reforma fiscal al Decreto 10-2012 afecta a la empresa, porque los importadores de vehículos solamente podrán importar carros modernos, de los modelos del 2006 al 2013 para el próximo año, y con la situación económica del país las personas no podrán adquirir vehículos, salvo que cuenten con capacidad económica estable y sostenible, porque el costo de adquisición de los vehículos se elevará, y al no poder adquirir un vehículo el mercado automotriz disminuirá y habrán menos clientes potenciales.

- **Nuevos sistemas vehiculares**

Un vehículo de modelo reciente cuenta con sistemas vehiculares modernos, que es necesarios conocer para evaluarlos y determinar el desperfecto que están presentando y con ello poder prestar el servicio automotriz que se requiera.

Al no contar con personal capacitado en los nuevos sistemas vehiculares se tiene el riesgo de perder el cliente por no proporcionarle el servicio que esta solicitando, por lo tanto, visitará a un centro de servicios para brindarle al vehículo el mantenimiento y reparación que necesita, y con ello disminuirá la cartera de clientes de la empresa y por ende los ingresos de la misma.

## **2.5 FODA**

A continuación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la empresa a través de la investigación realizada:

### **2.5.1 Fortalezas**

- Capacidad instalada
- Importación de materia prima
- Experiencia comercial y en el servicio
- Existencia de torno y empastado
- Ubicación adecuada
- Garantía sobre el servicio
- Bajo costo de producción
- Instalaciones adecuadas
- Responsabilidad laboral
- Existencia de servicio a domicilio
- Existencia de base de datos de clientes
- Rapidez en la prestación del servicio automotriz
- Facilidades de pago

### **2.5.2 Debilidades**

- Maquinaria antigua
- Falta de cultura de trabajo en equipo

- Ausencia de capacitación laboral
- Ausencia de publicidad y promoción
- Pérdida de clientes
- Baja en ventas
- Falta de motivación laboral
- Ausencia de filosofía empresarial y objetivos
- Fachada no identificada

### **2.5.3 Oportunidades**

- Demanda de nuevos servicios
- Ampliación de mercados
- Venta a minorista
- Inseguridad en el país
- Crecimiento de parque vehicular

### **2.5.4 Amenazas**

- Elevado precio de combustibles
- Competencia directa
- Aumento del costo de la canasta básica
- Reforma fiscal Decreto 10-2012
- Nuevos sistemas vehiculares
- Desconfianza por parte de clientes potenciales

**Cuadro 14**  
**Factores internos y externos**  
**Industrias América, S.A.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<b>Factores externos</b>	1. Capacidad instalada	1. Maquinaria antigua	
	2. Importación de materia prima	2. Falta de cultura de trabajo en equipo	
	3. Experiencia comercial y en el servicio	3. Ausencia de capacitación laboral	
	4. Existencia de torno y empastado	4. Ausencia de publicidad y promoción	
	5. Ubicación adecuada	5. Pérdida de clientes	
	6. Garantía en el servicio	6. Baja en ventas	
	7. Bajo costo de producción	7. Falta de motivación laboral	
	8. Instalaciones adecuadas	8. Ausencia de filosofía empresarial y objetivos	
	9. Responsabilidad laboral	9. Fachada no identificada	
	10. Existencia de servicio a domicilio		
	11. Existencia de base de datos de clientes		
	12. Rapidez en la prestación del servicio automotriz		
	13. Facilidad de pago		
<b>Factores internos</b>	<b>Oportunidades</b>		
	1. Demanda de nuevos servicios	<b>Amenazas</b>	
	2. Ampliación del mercado	1. Elevado precio de combustibles	
	3. Venta a minoristas	2. Competencia directa	
	4. Inseguridad en el país	3. Aumento del costo de la canasta básica	
	5. Crecimiento de parque vehicular	4. Reforma fiscal Decreto 10-2012	
	5. Nuevos sistemas vehiculares		
	6. Desconfianza por parte de clientes potenciales		

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**CAPÍTULO III**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA**  
**INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.**

En este capítulo se dan a conocer las estrategias y acciones que son necesarias para que la empresa sea competitiva y que las actividades laborales se realicen eficientemente.

**3.1 Justificación**

En este capítulo se presenta la propuesta de solución al problema que actualmente se tiene en la unidad de análisis, es por ello que se hace necesario establecer la planeación estratégica, la cuál consta de la filosofía empresarial, con sus componentes misión, visión y valores, así mismo, se presentan los objetivos, que es lo que la empresa desea alcanzar en un lapso de tiempo.

Para desarrollar la planeación estratégica es necesario realizar un análisis de la situación actual, evaluando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), y con ello plantear estrategias para mejorar la situación actual de la empresa.

Luego de realizar el análisis FODA, se procede a realizar las estrategias cada una con su respectivo plan de acción, tomando en cuenta las actividades que son necesarias para llevar a cabo dichas estrategias.

Este tema es necesario para contrarrestar el problema que se está presentando en la empresa, el cual le impide tener un adecuado crecimiento y desarrollo, causando pérdida de clientes y por lo tanto de efectivo que es necesario para el funcionamiento de la misma.

### **3.2 Objetivo**

Lograr que la gerencia general pueda tomar decisiones certeras y concretas, para mejorar las actividades de la empresa, alcanzando los objetivos que se han establecido.

### **3.3 Filosofía empresarial propuesta**

Con la filosofía empresarial la empresa logrará que los colaboradores persigan los objetivos establecidos de manera conjunta, fortaleciendo con ello el trabajo en equipo. Dicha filosofía se detalla a continuación:

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa que presta servicio automotriz rápido, que cuenta con personal experimentado en los diferentes servicios que se ofrecen, utilizando repuestos y materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales que disponen de automóvil, así como de clientes que posean taller de mecánica para vehículos.

#### **3.3.2 Visión**

Proporcionar apoyo y asistencia técnica de calidad y excelencia, a través de la mejora continua, para consolidarnos como el centro de servicios de preferencia y mejor elección para nuestros clientes e intermediarios actuales y potenciales, logrando con ello un crecimiento sostenido en la participación del mercado.

#### **3.3.3 Valores**

Los valores organizacionales para la empresa Industrias América, S.A. serán:

##### **a) Ética en el trabajo**

El personal actuará y realizará sus labores con la conducta necesaria y el buen comportamiento para llevar a cabo sus actividades laborales sin percances.

**b) Respeto a los compañeros de trabajo y clientes de la empresa**

Los colaboradores serán tolerantes, corteses y atentos con los compañeros de trabajo y los clientes que visiten la empresa para realizar el servicio necesario.

**c) Responsabilidad laboral**

Los trabajadores realizarán su trabajo con empeño, compromiso, seriedad, calidad y eficiencia, para mejorar el servicio automotriz.

**d) Trabajo en equipo**

El personal se apoyará y ayudará en el trabajo logrando con ello mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por ende la prestación del servicio será rápido y eficaz.

**e) Puntualidad en los horarios establecidos y en la entrega del vehículo**

Los colaboradores cumplirán con el horario de entrada, salida y hora de almuerzo establecido dentro de la empresa, así mismo, con el tiempo de entrega del vehículo, con ello se logrará que el personal realice sus labores con rapidez, cumpliendo con el propósito que la empresa desea alcanzar.

**f) Respeto entre compañeros de trabajo y con los clientes**

El personal de la empresa respetará a todos y cada uno de los miembros de la organización, así como a los clientes que visitarán la empresa, con ello se logrará que se forme un ambiente agradable en la organización y por ende se mejorará el trato que recibe el usuario, creando la apreciación adecuada por el mismo.

**g) Calidad en la prestación del servicio y los repuestos a utilizar**

El servicio que se prestará en la empresa así como el repuesto que se utilizará será de calidad, con ello se respalda el trabajo que se realiza al vehículo y el cliente estará satisfecho con el servicio que se brindará.

#### **h) Lealtad hacia la empresa**

Se logrará que los colaboradores sean honrados y legales con las funciones y actividades de la empresa.

#### **i) Honestidad en las labores**

El personal de la empresa se comportará y actuará con honradez y perseverancia en la consecución de las metas que se les establezca y por lo tanto mejorarán las actividades laborales de la empresa y el servicio que se prestará.

### **3.4 Objetivos**

Seguidamente se detallan los objetivos de la empresa, tanto el general como los específicos, y cubren un período del año 2013 al año 2018.

#### **3.4.1 Objetivo general**

Optimizar el funcionamiento de la empresa en los aspectos de servicio y atención al cliente, por medio de la mejora continua para lograr con ello el desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado, en un período de tres años, a partir del año 2013.

#### **3.4.2 Objetivos específicos**

**a)** Crear identidad, consecución de objetivos, trabajo en equipo y unidad, entre el capital humano y la empresa a partir de enero del año 2013.

**b)** Optimizar el servicio automotriz que se proporciona en la empresa, a partir de enero del año 2013.

**c)** Mejorar las relaciones interpersonales entre los clientes, colaboradores y la empresa a partir de enero 2013.

**d)** Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 10% anualmente, a partir del mes de enero del año 2013.



e) Aumentar las ventas en un 10% (Q82,890.20) para el año 2013.

f) Introducir nuevos servicios en un plazo de un año con seis meses, a partir del mes de julio del año 2013.

### 3.5 Pronóstico de ventas

Como se detalla en el capítulo anterior uno de los principales problemas de la empresa es la baja en ventas, es por ello que se proponen objetivos para aumentar dichas ventas.

En el siguiente cuadro se proyectan las ventas de la empresa, con la finalidad de conocer las posibles ventas del presente año, para proponer el aumento en ventas del objetivo específico d).

**Cuadro 15**  
**Pronóstico de ventas**

Año	Ventas anuales	Pronostico
2007	Q 940,720.00	
2008	Q 1026,115.00	Q 909,451.00 (Año 2010)
2009	Q 761,518.00	Q 871,404.00 (Año 2011)
2010	Q 826,580.00	Q 828,902.00 (Año 2012)
2011	Q 898,610.00	Q 851,364.00 (Año 2013)
2012	Q 828,902.00 (proyectado)	
2013	??	<b>Q 851,364.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la entrevista realizada al gerente general. Año 2011.

De los datos presentados en el cuadro anterior se contaba con los años del 2007 al 2011, en lo que respecta al año 2012 y 2013 se proyectaron las ventas, para determinar dichos valores se utilizó el método de promedios móviles, porque es

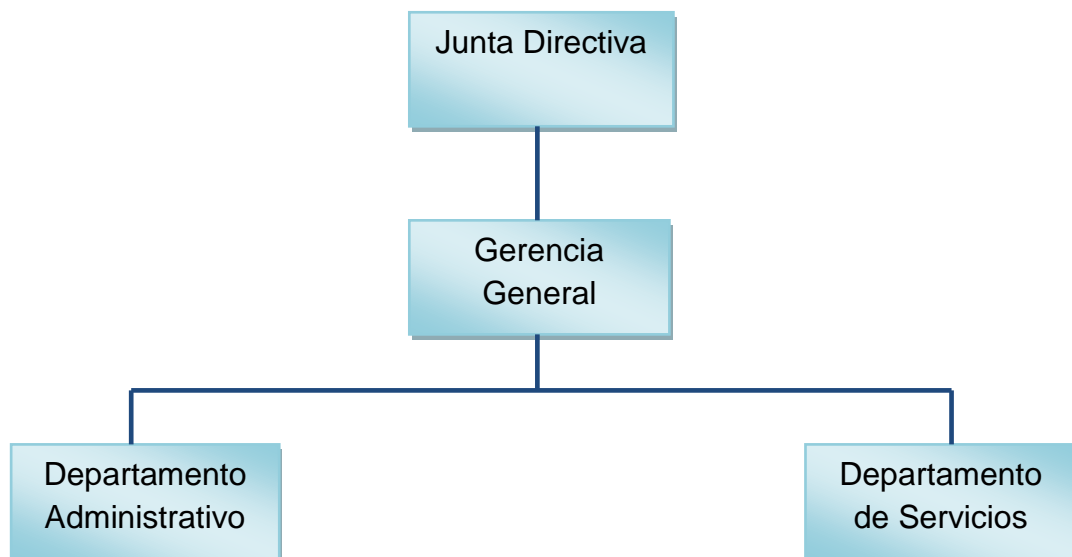
el recomendado cuando las ventas son irregulares. Debido a la poca cantidad de información obtenida para las ventas históricas, se llevó a cabo el procedimiento en períodos cortos de tiempo, es decir tres años, para poder determinar por medio de promedios las ventas proyectadas.

### 3.6 Organigramas propuestos

Para cumplir los objetivos anteriores, se proponen los siguientes organigramas, tanto el general como el nominal, esto se lleva a cabo porque el organigrama general de la empresa se encuentra mal estructurado y no existe un organigrama nominal en la misma.

Se propone la creación de dos departamentos el de servicios y el administrativo, porque la organización cuenta únicamente con doce colaboradores, así mismo se propone que se integre la junta directiva a dicho organigrama, lo anterior se observa en la gráfica ocho.

**Gráfica 10**  
**Organigrama general propuesto**  
**Industrias América, S.A.**

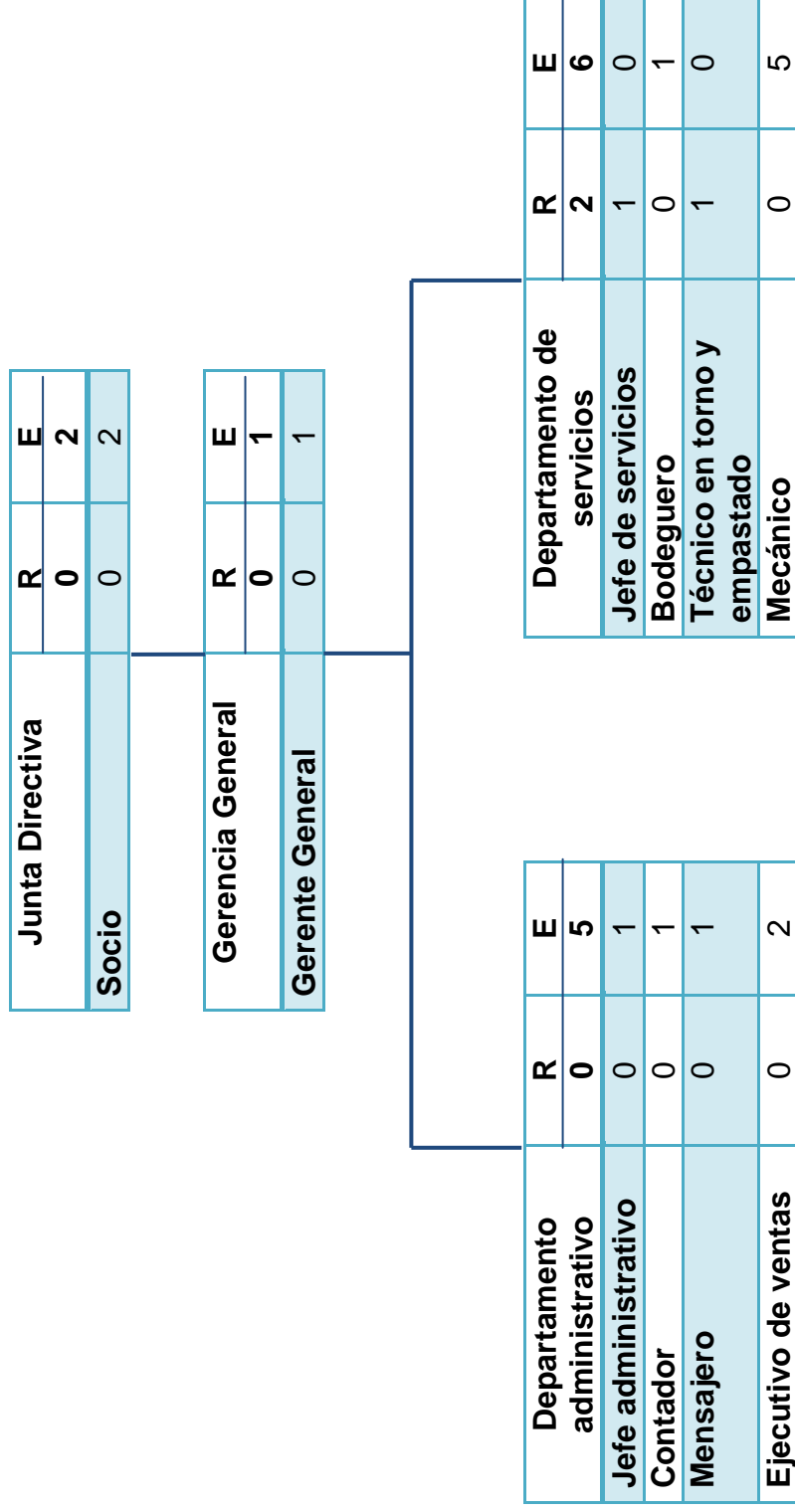


Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Como se observa se agregó la junta directiva porque es un factor importante en la toma de decisiones de la empresa, en el nivel administrativo se encuentra la gerencia general, y en el nivel operativo se encuentran los departamentos administrativo y de servicios.

En la siguiente gráfica se presenta el organigrama nominal propuesto para la empresa.

**Gráfica 11**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Industrias América, S.A.**



**R = requerido**

**E = existente**

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En la gráfica anterior se observa la cantidad de personal que existe en la organización como el requerido para el buen funcionamiento de la misma.

Para que la empresa funcione adecuadamente y que no exista sobrecarga de funciones es necesaria la contratación de un jefe de servicios que será el encargado de verificar el trabajo que se realiza, el repuesto que se utiliza y comprobar el funcionamiento del vehículo después de realizarle el servicio.

Además, de la contratación del jefe de servicios, se requiere que se contrate a un técnico en torno y empastado para que realice el mantenimiento de algunas piezas del vehículo como lo son: empastado de fricciones y discos de clutch, torno de discos y tambores, rectificación de volante y canastas, entre otras actividades.

Es necesaria la contratación del técnico en torno y empastado, porque se agilizará el proceso brindando un servicio automotriz rápido.

Se detalla la descripción de técnica de puestos para los dos colaboradores que ingresaran a la empresa (véase anexo 4 y 5).

### **3.7 Formulación de estrategias**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos se plantean las siguientes estrategias, a través de la matriz FODA.

#### **3.7.1 Matriz FODA**

Con la matriz FODA se analizan los factores internos y externos, con ello se determinan las estrategias necesarias para alcanzar un adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por medio de esta matriz se plantean estrategias que son factibles, porque a través de ella se conocen las fortalezas y debilidades que tiene la empresa actualmente, también se perciben las oportunidades y amenazas que favorecen o afectan el logro de los objetivos propuestos.

Con ello se plantea la propuesta de solución adecuada para Industrias América, S.A., proporcionando la herramienta que ayudará a alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación, se presenta la matriz FODA, con las estrategias FO, FA, DO y DA, y con las cuales se pretende mejorar la situación de Industrias América, S.A.

**Gráfica 12**  
**MATRIZ FODA**

<p><b>Factores internos</b></p> <hr/> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad instalada</li> <li>2. Importación de materia prima</li> <li>3. Experiencia comercial y en el servicio</li> <li>4. Existencia de torno y empastado</li> <li>5. Ubicación adecuada</li> <li>6. Garantía en el servicio</li> <li>7. Bajo costo de producción</li> <li>8. Instalaciones adecuadas</li> <li>9. Responsabilidad laboral</li> <li>10. Existencia de servicio a domicilio</li> <li>11. Existencia de base de datos de clientes</li> <li>12. Rapidez en la prestación del servicio automotriz</li> <li>13. Facilidad de pago</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maquinaria antigua</li> <li>2. Falta de cultura de trabajo en equipo</li> <li>3. Ausencia de capacitación laboral</li> <li>4. Ausencia de publicidad y promoción</li> <li>5. Pérdida de clientes</li> <li>6. Baja en ventas</li> <li>7. Falta de motivación laboral</li> <li>8. Ausencia de filosofía empresarial y objetivos</li> <li>9. Fachada no identificada</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de nuevos servicios</li> <li>2. Ampliación de mercado</li> <li>3. Venta a minoristas</li> <li>4. Inseguridad en el país</li> <li>5. Crecimiento de parque vehicular</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS - FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes. (F1, F8 y O1)</li> <li>2. Ampliar la línea comercial de la empresa. (F2, F4, F7, F10 y O3)</li> <li>3. Colocar en la publicidad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa. (F3, F4, F5, F6, F9, F10, F12, F13, A3, A4 y A5)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el servicio post-venta a través de vía telefónica. (D5 y O2)</li> <li>2. Aperturar nueva sucursal. (D6, O2 y O5)</li> <li>3. Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio. (D2, D7, D8 y O2)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevado precio de combustibles</li> <li>2. Competencia directa</li> <li>3. Aumento del costo de la canasta básica</li> <li>4. Reforma fiscal Decreto 10 – 2012</li> <li>5. Nuevos sistemas vehiculares</li> <li>6. Desconfianza por parte de clientes potenciales</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar de diferentes opciones de pago. (F13, A1 y A2)</li> <li>2. Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales. (F11 y A4)</li> <li>3. Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido. (F3, F6, F9, F12 y A6)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar publicidad para atraer clientes. (D4, D5, y A2)</li> <li>2. Identificar la fachada de la empresa, con apoyo de proveedores. (D9 y A2)</li> <li>3. Utilizar promoción para incentivar las ventas. (D4, D5, D6, A1, A2, y A3)</li> <li>4. Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares. (D3 y A5)</li> <li>5. Adquirir maquinaria moderna para prestar un servicio rápido y de excelencia. (D1 y A2)</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Octubre 2,011.

Luego de determinar las estrategias por medio de la matriz FODA, se procede a clasificarlas acorde a la tipología que se detalló en el capítulo uno, como se detalla a continuación:

**Cuadro 16**  
**Tipología de estrategias**

<b>Estrategias Intensivas</b>	
<b>Penetración en el mercado</b>	1. Colocar en la publicidad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa.
	2. Utilizar publicidad para atraer clientes.
	3. Identificar de fachada de la empresa, con apoyo de proveedores.
	4. Utilizar promoción para incentivar las ventas.
<b>Desarrollo del mercado</b>	1. Ampliar la línea comercial de la empresa.
<b>Desarrollo del producto</b>	1. Utilizar diferentes opciones de pago.
	2. Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales.
	3. Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido.
	4. Implementar el servicio post-venta a través de vía telefónica.
	5. Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio.
	6. Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares.
	7. Adquirir maquinaria moderna para prestar un servicio rápido y de excelencia.
<b>Estrategias de Diversificación</b>	
<b>Diversificación concéntrica</b>	1. Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes.
	2. Ampliar la línea comercial de la empresa.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2,011.



### **3.8 Ejecución de estrategias**

Para que las estrategias se ejecuten de manera eficaz y eficiente se realizan los diferentes planes de acción para las estrategias que son factibles de llevar a cabo.

#### **3.8.1 Plan de acción**

Se realizan planes de acción para las estrategias que son de vital importancia para la empresa, ya que se analizó cuáles podrían llevarse a cabo siendo las siguientes:

##### **Estrategias FO:**

1. Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes.
2. Ampliar la línea comercial de la empresa.
3. Colocar en la publicidad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa.

##### **Estrategias DO:**

1. Implementar el servicio post-venta a través de vía telefónica.
2. Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio.

##### **Estrategias FA:**

1. Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales.
2. Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido.

**Estrategias DA:**

1. Utilizar publicidad para atraer clientes.
2. Utilizar promoción para incentivar las ventas.
3. Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares.

Las demás estrategias que se encuentran en la matriz FODA, podrá realizarse en un largo plazo de acuerdo a la conveniencia de la empresa, y a su nivel de liquidez.

**Cuadro 17**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes.						
<b>Objetivo:</b> Introducir nuevos servicios en un plazo de un año con seis meses, a partir del mes de julio del año 2013.						
<b>Periodo:</b> julio 2013 – marzo 2014						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Compra de máquina alineadora	Gerente general	01-07-2013	15-07-2013	Recurso financiero	Q45,000.00
2	Compra de máquina balanceadora	Gerente general	16-07-2013	30-07-2013	Recurso financiero	Q15,000.00
3	Instalar del nuevo equipo	Jefe de servicios	31-07-2013	30-08-2013	Conexiones eléctricas, ensamblado de puente.	Q5,000.00
4	Contratar y capacitar personal para la prestación del nuevo servicio	Jefe de servicios	19-08-2013	30-08-2013	Anuncios en páginas amarillas de Prensa Libre, en Nuestro Diario y Al Día.	Q2,000.00
5	Dar a conocer a los clientes reales la prestación del nuevo servicio	Ejecutivos de ventas	02-09-2013	20-11-2013	No son necesarios los recursos, por que se trata de una breve conversación entre cliente y ejecutivo de ventas	Q0.00
6	Dar a conocer a los clientes potenciales por medio de volantes la prestación del nuevo servicio	Jefe administrativo	02-09-2013	20-11-2013	Impresión y arte de 2,500 volantes en media carta, papel couché mate de 80grms, con barniz normal Q650.00 cada millar	Q1,625.00
7	Ofrecer por introducción un 25% de descuento por utilizar el servicio de alineación y balanceo después de realizar el servicio de tren delantero al vehículo	Ejecutivos de ventas	02-09-2013	31-03-2014	No son necesarios los recursos, por que se trata de una breve conversación entre cliente y ejecutivo de ventas	Q0.00
<b>Total</b>						<b>Q68,625.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 18**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Ampliar la línea comercial de la empresa.						
<b>Objetivo:</b> Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 10% anualmente, a partir del mes de enero del año 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – septiembre 2013						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Detallar los precios de la materia prima y repuesto que se colocará a la venta, así como de la prestación del servicio de torno y empastado	Jefe administrativo	08-01-2013	15-01-2013	Equipo de computo, hojas de papel bond de 80grs	Q75.00
2	Redactar carta dirigida a reconstructoras y talleres mecánicos, en la cuál se da a conocer la empresa y la razón por la que el mensajero visita las instalaciones de dichas organizaciones	Jefe administrativo	16-01-2012	23-01-2013	Equipo de computo, hojas de papel bond de 80grs	Q75.00
3	Crear carpetas en las cuáles se incluyen los siguientes documentos: hoja de precios y carta de presentación, así mismo se creará una carpeta que incluya una hoja de control de clientes intermedarios (reconstructoras) a los cuáles se visitó (véase anexo 6)	Jefe administrativo	24-01-2012	31-01-2012	Hojas de papel bond de 80grs, carpetas y fastener.	Q75.00
4	Visitar a talleres y reconstructoras para dar a conocer los servicios que se desean proporcionar	Mensajero	01-02-2013	02-03-2013	Combustible (Q35.00 por día y se llevará a cabo en 22 días hábiles), motocicleta. Bolígrafo y hoja de control	Q770.00
5	Dar seguimiento a los talleres y reconstructoras por vía telefónica	Ejecutivos de ventas	02-02-2013	31-08-2013	Teléfono (Q250.00 mensuales), hoja de control, bolígrafo	Q1,500.00
6	Actualizar datos de la hoja de control cada seis meses	Mensajero y Ejecutivos de ventas	03-09-2013	07-09-2013	Combustible (Q35.00 por día y se llevará a cabo en cinco días), motocicleta, bolígrafo, hoja de control y equipo de computo.	Q250.00
<b>Total</b>						<b>Q2,745.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 19**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Implementar del servicio post-venta a través de vía telefónica.						
<b>Objetivo:</b> Mejorar las relaciones interpersonales entre los clientes, colaboradores y la empresa a partir de enero 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – diciembre 2013						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Realizar la orden de trabajo correspondiente, tomando en consideración el número de teléfono, correo electrónico del cliente, vehículo, modelo, mecánico que presto el servicio y los servicios prestados (véase anexo 7)	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Orden de trabajo (Q450.00 por millar, en la empresa se utilizan aproximadamente 5 millares) y bolígrafo	Q2,250.00
2	Realizar llamada telefónica una semana después de realizado el servicio para conocer sobre el funcionamiento del vehículo	Ejecutivos de ventas	08-01-2013	31-12-2013	Teléfono (Q250.00 mensuales), orden de trabajo	Q3,000.00
3	Confirmar el día y el número de orden de trabajo para una nueva revisión del vehículo, informarle al cliente que es necesario que presente la orden de trabajo que se le proporciono	Ejecutivos de ventas	08-01-2013	31-12-2013	Bolígrafo y hoja de control de citas para prestación de servicio (véase anexo 8)	Q0.00
4	Preparar la copia de la orden de trabajo para poder evaluar el servicio que se presto y para confirmar si el desperfecto del vehículo es de dicho servicio	Ejecutivos de ventas	08-01-2013	31-12-2013	Orden de trabajo	Q0.00
6	Revisar el vehículo para confirmar si es efectiva la garantía ofrecida	Mecánico y jefe de servicios	08-01-2013	31-12-2013	Herramienta de trabajo y mano de obra	Q4,800.00
5	Llevar un control sobre las ordenes de trabajo diariamente y sobre las llamadas realizadas, para conocer si algún vehículo requiere del uso de la garantía	Jefe administrativo	08-01-2013	31-12-2013	Ordenes de trabajo	Q0.00
<b>Total</b>						<b>Q10,050.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 20**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio.						
<b>Objetivo:</b> Crear identidad, consecución de objetivos, trabajo en equipo y unidad, entre el capital humano y la empresa a partir de enero del año 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – diciembre 2013						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Reunión con los colaboradores en las instalaciones de la empresa, en la cual se dé a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, por medio de presentación en power point (véase anexo 9)	Gerente general	02-01-2013	02-01-2013	Equipo de computo, retroproyector, coffee break (Q30.00 por cada coffee break)	Q880.00
3	Colocar de forma visible la misión, visión y valores, en el área de trabajo y en la sala de espera y en las oficinas de la empresa, con la finalidad que los colaboradores y los clientes los observen constantemente, y sirva como retroalimentación para el personal	Jefe administrativo	03-01-2013	03-01-2013	Papel couché mate de 150grms, en medidas de 80cm de ancho x 120cm de largo, con marco de madera y vidrio	Q450.00
4	Llevar a cabo convivencia con los colaboradores (viaje a centro turístico La Ceiba) con la finalidad de dar a conocer como ha estado funcionando la empresa luego de la implementación de la filosofía empresarial y objetivos, así mismo se dará a conocer en que aspectos se ha mejorado (véase anexo 10)	Jefe administrativo	07-07-2013	07-07-2013	Transporte (Q500.00), ingreso al centro turístico (Q75.00 por persona), almuerzo (Q35.00 por cada almuerzo)	Q3,800.00
5	Realizar convívio con los colaboradores para mantener convivencia entre los compañeros, y lograr que se mejoren las relaciones laborales e interpersonales con el personal de la organización, así mismo se dará a conocer si se han alcanzado los objetivos planteados (véase anexo 11)	Jefe administrativo	21-12-2013	21-12-2013	Ingreso a cancha de papi fut (Q150.00), almuerzo (Q40.00 por cada almuerzo), canasta navideña (Q200.00).	Q3,590.00
					<b>Total</b>	<b>Q8,720.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 21**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales.						
<b>Objetivo:</b> Aumentar las ventas en un 10% (Q82,890.20) para el año 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – diciembre 2013.						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Realizar por cada servicio la orden de trabajo correspondiente, tomando en consideración número telefónico y correo electrónico del cliente (véase anexo 7)	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Orden de trabajo (Q450.00 por millar, en la empresa se utilizan aproximadamente 5 millares) y bolígrafo	Q2,250.00
2	Evaluar diariamente en las órdenes de trabajo los clientes a los cuales se les debe de informar que su vehículo necesita la prestación del servicio correspondiente	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Órdenes de trabajo y bolígrafo	Q.0.00
3	Informar a través de correo electrónico a los clientes acerca del servicio que necesita su vehículo, luego de haber transcurrido un tiempo prudencial para la prestación del próximo servicio	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Equipo de computo, Internet (Q250.00 mensuales) y ordenes de trabajo.	Q3,000.00
4	Realizar llamada telefónica para concretar día y hora de visita del cliente	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Teléfono (Q250.00 mensuales), orden de trabajo, bolígrafo y hoja de control de citas y hoja de control de clientes directos (véase anexo 8 y 12)	Q3,000.00
5	Realizar el control de las órdenes de trabajo realizadas diariamente, así como de las llamadas realizadas.	Jefe administrativo	02-01-2013	31-12-2013	Órdenes de trabajo	Q0.00
<b>Total</b>						<b>Q8,250.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 22**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido.						
<b>Objetivo:</b> Optimizar el servicio automotriz que se proporciona en la empresa, a partir de enero del año 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – diciembre 2013						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Realizar por cada servicio la orden de trabajo correspondiente, tomando en consideración el vehículo, modelo, nombre del cliente y el del mecánico que brinda el servicio (véase anexo 7)	Ejecutivos de ventas	02-01-2013	31-12-2013	Orden de trabajo (Q450.00 por millar, en la empresa se utilizan aproximadamente 5 millares) y bolígrafo	Q2,250.00
2	Dar a conocer a los colaboradores el porcentaje de pago de comisiones sobre trabajo realizado, así como las condiciones que se tomaran en cuenta para poder hacer efectivo el pago (rapidez, calidad y garantía)	Jefe administrativo y de servicios	02-01-2013	02-01-2013	Oficina	Q0.00
3	Revisar las órdenes de trabajo para determinar los servicios que proporcione cada colaborador	Jefe administrativo	31-01-2013	28-12-2013	Oficina, orden de trabajo	Q0.00
4	Realizar el cálculo de las comisiones (5%) que le corresponden a cada colaborador mensualmente (La comisión se vuelve efectiva después que el servicio proporcionado cuenta con un mes, esto con la finalidad de cumplir con la prestación de un servicio garantizado)	Jefe administrativo	01-02-2013	31-12-2013	Equipo de computo, calculadora, ordenes de trabajo	Q1,200.00
5	Efectuar el pago de comisiones mensualmente	Jefe administrativo	28-02-2013	31-12-2013	Recurso financiero (Aproximadamente Q1,500.00 mensuales)	Q16,500.00
<b>Total</b>						<b>Q19,950.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.



**Cuadro 23**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

Estrategia:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar de publicidad para atraer clientes.</li> <li>Colocar en la publicidad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa.</li> </ul>						
<b>Objetivo:</b> Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 10% anualmente, a partir del mes de enero del año 2013.						
<b>Periodo:</b> mayo – julio 2013						
No.	Actividad	Responsable	Inicio	Finalización	Recursos	Costo en Q
1	Determinar y evaluar la empresa de impresiones de publicidad que brinda el mejor precio	Jefe administrativo	02-05-2013	05-05-2013	Vehículo, combustible (Q75.00 por día), agenda, bolígrafo y teléfono	Q300.00
2	Imprimir mantas vinílicas, en la cuál se detallan las principales características de la empresa (véase anexo 13)	Jefe administrativo y empresa de impresiones de publicidad	07-05-2013	11-05-2013	5 mantas vinílicas de 4m de ancho por 3m de ancho (Q350.00 cada manta)	Q1,750.00
3	Imprimir afiches en los cuáles se detallan los precios especiales que se ofrecen a las reconstructoras de frenos y clutches (véase anexo 14)	Jefe administrativo y empresa de impresiones de publicidad	21-05-2013	25-05-2013	500 afiches en papel couché mate de 135grms de 60cm de ancho por 90cm de alto (Q325.00 cada ciento)	Q1,625.00
4	Imprimir volantes en el cual se detallan paquetes de precio especial (véase anexo 15)	Jefe administrativo y empresa de impresiones de publicidad	04-06-2013	08-06-2013	2,500 volantes en media carta, papel couché mate de 80grms, con barniz normal Q650.00 cada millar	Q1,625.00
5	Colocar mantas vinílicas en: calzada San Juan, 10ª calle de la colonia La Florida, boulevard El Naranjo, boulevard El caminero y en el kilómetro 16 carretera a San Juan Sacatepéquez	Jefe administrativo y empresa de impresiones de publicidad	14-05-2013	18-05-2013	5 Costaneras	Q2,000.00
6	Colocar afiches en aceiteras y ventas de repuesto automotriz de la colonia La Florida, Bosques de San Nicolás y calzada San Juan.	Mensajero	28-05-2013	01-06-2013	Motocicleta, combustible (Q35.00 por día)	Q175.00
7	Distribuir volantes los fines de semana en el centro comercial Montserrat, Plaza Florida, Plaza San Nicolás, San Francisco.	Jefe administrativo	09-06-2013	01-07-2013	9 personas para distribución de volantes (Q50.00 por día)	Q3,600.00
<b>Total</b>						<b>Q11,075.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 24**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Utilizar promoción para incentivar las ventas.						
<b>Objetivo:</b> Aumentar las ventas en un 10% (Q82,890.20) para el año 2013.						
<b>Periodo:</b>						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Determinar y evaluar la imprenta a contratar	Jefe administrativo	19-02-2013	23-02-2013	Vehículo, combustible (Q75.00 por día), agenda, bolígrafo y teléfono	Q300.00
2	Imprimir de tarjeta de cliente frecuente y de cupones de descuento (véase anexo 16 y 17)	Jefe administrativo e imprenta	26-02-2013	02-03-2013	500 tarjetas de cliente frecuente y 1,000 cupones de descuento ambos de 9cm de ancho por 5cm de alto con barniz (Q300.00 el millar)	Q450.00
3	Proporcionar a los ejecutivos la modalidad de las tarjetas la cuál consistirá en otorgar la tarjeta de cliente frecuente y los cupones de descuento	Jefe administrativo	05-02-2013	05-02-2013	Oficina	Q125.00
4	Otorgar tarjetas de cliente frecuente (validas por un año) con la finalidad de lograr la frecuencia de las personas, en ella se otorga un 10% de descuento, se considerarán los clientes que tienen dos años o más de visitar la empresa	Ejecutivos de ventas	12-03-2013	12-09-2013	Tarjetas de cliente frecuente y hoja de control de clientes directos (véase anexo 12)	Q600.00
5	Otorgar cupones de descuento para utilizarlos en el próximo servicio por un consumo mínimo de Q500.00, el descuento que se proporcionará será del 10%	Ejecutivos de ventas	12-03-2013	12-09-2013	Cupones de descuento y hoja de control de clientes directos (véase anexo 12)	Q600.00
6	Mantener control sobre las tarjetas de cliente frecuente y cupones de descuento, considerando los datos del cliente, servicio prestado y precio del mismo.	Jefe administrativo y ejecutivos de ventas	12-03-2013	12-03-2014	Hoja de control de tarjetas de clientes frecuente y cupones de descuento (véase anexo 18)	Q500.00
<b>Total</b>						<b>Q2,575.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**Cuadro 25**  
**Plan de acción**  
**Industrias América, S.A.**

<b>Estrategia:</b> Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares.						
<b>Objetivo:</b> Optimizar el servicio automotriz que se proporciona en la empresa, a partir de enero del año 2013.						
<b>Periodo:</b> enero – junio 2013						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo en Q</b>
1	Capacitar en Intecap al técnico en frenos, tornero y jefe de servicios en el área de frenos, en los siguientes aspectos: uso adecuado de herramientas y repuestos, actualización en sistemas de frenos y sistema ABS (automatic brake sistem)	Jefe de servicios	22-01-2013	22-02-2013	Recurso financiero	Q4,500.00
2	Capacitar en Intecap al técnico de tren delantero y jefe de servicios en el área de tren delantero en los siguientes aspectos: uso adecuado de herramienta y repuestos, actualización en sistemas de suspensión y dirección	Jefe de servicios	26-03-2013	26-04-2013	Recurso financiero	Q3,000.00
3	Capacitar en Intecap al técnico en clutches y el jefe de servicios en el área de clutch en los siguientes aspectos: uso adecuado de herramientas y repuestos, actualización en sistemas de embriague y tracción	Jefe de servicios	02-04-2013	02-05-2013	Recurso financiero	Q4,500.00
4	Capacitar en Intecap a los técnicos de escapes y radiadores y jefe de mecánicos en el área de escapes y radiadores en los siguientes aspectos: uso adecuado de herramientas y repuestos, actualización de tipos, técnicas y aleaciones de soldadura	Jefe de servicios	07-05-2013	07-06-2013	Recurso financiero	Q4,500.00
<b>Total</b>						<b>Q16,500.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

### **3.9 Evaluación de estrategias**

Para que la empresa pueda evaluar si las estrategias están cumpliendo los objetivos establecidos es necesario que se tenga una constante evaluación de los factores internos y externos de la organización.

En lo que corresponde a la aplicación de las estrategias es necesaria su evaluación por orden de prioridades, aunque para la organización la cantidad de efectivo desembolsado es un factor importante es por ello que se realiza una evaluación desde este aspecto.

Evaluar las estrategias por prioridades consiste en determinar cuáles son las que se requiere que la empresa lleve a cabo, con la finalidad de desempeñar sus actividades laborales sin contratiempo, o con la menor cantidad de ellos, así mismo se evalúan por la solución que le proporcionen al problema planteado, por lo tanto, se determina el orden de aplicación y las que es necesaria su aplicación las cuales son las siguientes:

- 1. Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio.**
- 2. Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares.**
- 3. Implementar el servicio post-venta a través de vía telefónica.**
- 4. Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales.**
- 5. Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido.**
- 6. Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes.**
- 7. Ampliar la línea comercial de la empresa.**

- 8. Utilizar publicidad para atraer clientes.**
- 9. Colocar en la publicad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa.**
- 10. Utilizar promoción para incentivar las ventas.**

El orden de aplicación de las estrategias se determinó de la manera anteriormente mencionada con la finalidad de resolver los problemas que está presentado la empresa y lograr que las actividades laborales de la empresa sean más eficaces y eficiente, por lo tanto, la empresa recuperará los clientes que ha perdido y aumentará las ventas generando ingresos para que está pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

Al momento que la empresa implemente las estrategias podrá controlar su futuro y con ello alcanzar los objetivos que se trace, y por ende tendrá un crecimiento sostenido en el mercado, logrando enfrentar a la competencia y a la vez ubicándose como un centro de servicios que presta servicios de calidad y con garantía, diferenciándose con sus competidores.

### **3.10 Costo de implementación de estrategias**

A continuación, se detalla el costo que tendrá la implementación de la propuesta que se detalla en el presente documento, se observa la cantidad de efectivo que se requiere para realizar cada una de las estrategias planteadas.

**Cuadro 26**  
**Costo de implementación de estrategias**  
**Industrias América, S.A.**

<b>No.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Realizar convivencias con el personal de la empresa para fomentar la motivación, identidad, unidad, compañerismo y apoyo mutuo, para brindar un mejor servicio.	<b>Q8,720.00</b>
<b>2</b>	Capacitar al personal de la empresa en nuevos sistemas vehiculares.	<b>Q16,500.00</b>
<b>3</b>	Implementar el servicio post-venta a través de vía telefónica.	<b>Q10,050.00</b>
<b>4</b>	Establecer comunicación pre-venta y constante con los clientes para proporcionar información sobre los servicios necesarios para su vehículo y precios especiales.	<b>Q8,250.00</b>
<b>5</b>	Utilizar incentivo por trabajo realizado, con la finalidad de proporcionar un servicio responsable, garantizado y rápido.	<b>Q19,950.00</b>
<b>6</b>	Implementar el servicio de alineación y balanceo para complementar los existentes.	<b>Q68,625.00</b>
<b>7</b>	Ampliar la línea comercial de la empresa.	<b>Q2,745.00</b>
<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar publicidad para atraer clientes.</li> <li>• Colocar en la publicad los factores positivos, así como la buena ubicación, la seguridad y protección que se brinda al vehículo dentro de las instalaciones de la empresa.</li> </ul>	<b>Q11,075.00</b>
<b>9</b>	Utilizar promoción para incentivar las ventas.	<b>Q2,575.00</b>
<b>Costo de implementación de propuesta</b>		<b>Q148,490.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### **3.10.1 Relación Costo – Beneficio**

Por medio de está relación se conoce si los ingresos que generará la propuesta planteada son superiores al costo que se tendrá con la misma. La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{RBC} = \frac{\text{VAN Ingresos brutos}}{\text{VAN Costos / Gastos brutos}}$$

**Cuadro 27**  
**Actualización de ingresos y costos**  
**Industrias América, S.A.**

A	B	C	D	E	F
			15%	Actualizados	Actualizados
<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costo/Gasto</b>	<b>FA*</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costo/Gastos</b>
<b>0</b>	0	Q148,490.00	1	0	Q148,490.00
<b>1</b>	Q1,026,115.00	Q769,586.30	0.8696	Q892,309.60	Q669,232.20
<b>2</b>	Q761,518.00	Q533,062.60	0.7561	Q575,783.80	Q403,048.60
<b>3</b>	Q826,580.00	Q520,745.40	0.6575	Q543,476.40	Q342,390.10
<b>4</b>	Q898,610.00	Q691,929.70	0.5718	Q513,825.20	Q395,645.40
<b>5</b>	Q828,902.00	Q571,942.40	0.4972	Q412,130.10	Q284,369.80
<b>Total</b>				<b>Q2,937,524.00</b>	<b>Q2,243,176.00</b>

\*FA: factor de actualización de datos, para el presente año.

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

**TREMA** (lo que el gerente desea ganar sobre el capital de la empresa, para invertir en la propuesta):

1.  $F.A. = 1/(1+0.15)^1 = 0.8696$

2.  $F.A. = 1/(1+0.15)^2 = 0.7561$

3.  $F.A. = 1/(1+0.15)^3 = 0.6575$

4.  $F.A. = 1/(1+0.15)^4 = 0.5718$

5.  $F.A. = 1/(1+0.15)^5 = 0.4972$

Aplicación de fórmula:

**RBC = Q2,937,524.00 / Q2,243,176.00**

**RBC = 1.309538 = Q1.31**

El factor de actualización que es la TREMA, fue manifestado por el gerente de la empresa, por lo tanto, es la ganancia que se desea obtener luego de realizar la presente propuesta y al realizar los gastos propios de la organización.

Con el resultado obtenido se puede observar que la empresa puede llevar a cabo la propuesta presentada, porque puede cubrir el costo de implementación de la misma, además de cubrir los gastos propios que se tienen actualmente, por lo tanto la empresa no se descapitalizará y podrá seguir realizando sus labores sin afectar su liquidez, entonces se puede determinar que las estrategias propuestas son viables en cuanto a efectivo.

Además, con el resultado obtenido se determina que por cada Q1.00 que la empresa utilice tendrá una ganancia de Q0.31, por lo tanto se puede cubrir lo solicitado por el gerente.



## **CONCLUSIONES**

Luego de realizar la investigación y análisis, se concluye lo siguiente:

1. Por medio del proceso de investigación realizado se comprueba la hipótesis uno, ya que por no aplicar la planeación estratégica en Industrias América, S.A., se tienen problemas administrativos, generando pérdida de clientes y poca participación en el mercado.
2. El personal de la empresa no recibe ningún tipo de capacitación en la rama de servicio automotriz, sin embargo, conocen y desempeñan de manera correcta sus actividades laborales.
3. En la empresa no se realiza ningún tipo de publicidad, es por ello que no es conocida por los clientes potenciales y por lo tanto, no se presentan en la empresa a solicitar los diferentes servicios para el vehículo.
4. En Industrias América, S.A., no se ha llevado a cabo ningún tipo de promoción para aumentar las ventas, es por ello que se han perdido clientes y se han captado pocos ingresos.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar las actividades que se realizan en la empresa se recomienda lo siguiente:

1. Industrias América, S.A. necesita implementar la planeación estratégica propuesta, para lograr un crecimiento sostenido en el mercado, mejorando y fortaleciendo sus actividades laborales.
2. Capacitar al personal de Industrias América, S.A., en la rama de servicio automotriz para proporcionar al cliente un servicio garantizado y de calidad.
3. Aplicar la estrategia de publicidad propuesta en Industrias América, S.A., con la finalidad de darse a conocer con los clientes directos potenciales y lograr que visiten la empresa para realizar el servicio que requiere el vehículo.
4. Industrias América, S.A. requiere llevar a cabo la estrategia de promoción propuesta, para conservar los clientes existentes y captar nuevos clientes, logrando un incremento en ventas y mejorando los ingresos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. Primera edición. México, D.F. McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 354 páginas.
2. Fred R. David. 1997. **Concepto de Administración Estratégica**. Quinta edición. México DF. Pearson Educación. 355 páginas.
3. Fischer Laura, Espejo Jorge. 2004. **Mercadotecnia**. Tercera Edición. México. McGraw – Hill Interamericana. 540 páginas.
4. Gómez Ceja, Guillermo. 1994. **Planeación y Organización de Empresas**. México. McGraw – Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 432 páginas.
5. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy, Pfeiffer J. William. 1998. **Planeación Estratégica Aplicada**. Primera Edición. Bogotá, Colombia. McGraw – Hill Interamericana, S.A. 440 páginas.
6. Robbins P. Stephen, Coulter Mary. 2010. **Administración**. Décima edición. México. Pearson Educacion de México, S.A. de C.V. 564 páginas.
7. Saloner Garth, Shepard Andrea, Joel Podolny. 2005. **Administración Estratégica**. Primera Edición. México. Editorial Limusa , S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 441 páginas.
8. <http://definicion.de/plan-de-accion/> (11/05/2011)

# **ANEXOS**

# Anexo 1



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

**BOLETA DE ENCUESTA**

**Objetivo:** El propósito de esta investigación es recabar información de Industrias América, S.A., para desarrollar un estudio profesional de planeación estratégica para dicha empresa.

**Instrucciones:** Por favor conteste las siguientes preguntas marcando con una "X" en los cuadros correspondientes, con la información proporcionada se realizará un estudio profesional, todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad.

## I. ASPECTOS GENERALES:

- 1.1. ¿Qué grado de escolaridad tiene?
- |                           |                          |                        |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a. Primaria               | <input type="checkbox"/> | b. Secundaria          | <input type="checkbox"/> |
| c. Diversificado completo | <input type="checkbox"/> | d. Estudios superiores | <input type="checkbox"/> |
- 1.2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? \_\_\_\_\_
- 1.3. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual? \_\_\_\_\_
- 1.4. ¿Cuánto tiempo tiene de estar en el puesto de trabajo actual? \_\_\_\_\_

## II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.:

2.1. ¿Conoce cuál es la actividad principal de la empresa?

Si

No

¿Podría mencionar cuál es esa actividad?

---

---

2.2. ¿Sabe cuáles son los planes a futuro de la empresa?

Si

No

¿Podría mencionar algunos?

---

2.3. ¿Conoce cuáles son los valores con que cuenta la empresa?

Si

No

¿Podría mencionar algunos?

---

---

2.4. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Si

No

¿Podría mencionar algunos?

---

---

2.5. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que facilitan el trabajo de la empresa?

- |                                   |                          |                                    |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Instalaciones adecuadas           | <input type="checkbox"/> | Existencia de servicio a domicilio | <input type="checkbox"/> |
| Bajos costos                      | <input type="checkbox"/> | Herramienta de trabajo adecuada    | <input type="checkbox"/> |
| Lealtad de los clientes           | <input type="checkbox"/> | Experiencia en el trabajo          | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidad laboral           | <input type="checkbox"/> | Ambiente de trabajo agradable      | <input type="checkbox"/> |
| Maquinaria adecuada               | <input type="checkbox"/> | Higiene y seguridad en el trabajo  | <input type="checkbox"/> |
| Instalaciones adecuadas           | <input type="checkbox"/> | Motivación Laboral                 | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo                 | <input type="checkbox"/> | Colaboradores responsables         | <input type="checkbox"/> |
| Buen servicio al cliente          | <input type="checkbox"/> | Garantía sobre el servicio         | <input type="checkbox"/> |
| Buenas relaciones con proveedores | <input type="checkbox"/> | Precios accesibles                 | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación adecuada                | <input type="checkbox"/> | Otros                              | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

2.6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que impiden el trabajo de la empresa?

- |                                       |                          |                                |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Maquinaria antigua                    | <input type="checkbox"/> | Altos costos de producción     | <input type="checkbox"/> |
| Falta de motivación laboral           | <input type="checkbox"/> | Deficiente servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Falta de cultura de trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | Precios elevados               | <input type="checkbox"/> |
| Ausencia de compañerismo              | <input type="checkbox"/> | Falta de capacitación          | <input type="checkbox"/> |
| Falta de liderazgo                    | <input type="checkbox"/> | Otros                          | <input type="checkbox"/> |

Especifique:

---

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo 2



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

Entrevista

**Objetivo:** El propósito de la investigación es recabar información de Industrias América, S.A., para desarrollar un estudio profesional de planeación estratégica para dicha empresa.

**Instrucciones:** Por favor conteste las siguientes preguntas marcando con una "X" en los cuadros correspondientes, con la información proporcionada se realizará un estudio profesional, todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad.

### I. ASPECTOS GENERALES:

- 1.1. ¿Qué grado de escolaridad tiene?
- |                           |                          |                        |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| b. Primaria               | <input type="checkbox"/> | b. Secundaria          | <input type="checkbox"/> |
| d. Diversificado completo | <input type="checkbox"/> | d. Estudios superiores | <input type="checkbox"/> |
- 1.2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? \_\_\_\_\_
- 1.3. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual? \_\_\_\_\_
- 1.4. ¿Cuánto tiempo tiene de estar en el puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

### II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.:

- 2.1. ¿Cuenta la empresa con misión?
- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
- ¿Se encuentra visible a los colaboradores dicha misión?
- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
- ¿De qué forma? \_\_\_\_\_
- 2.2. ¿Cuenta la empresa con visión?
- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
- ¿Se encuentra visible a los colaboradores dicha visión?
- |    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
- ¿De qué forma? \_\_\_\_\_



2.3. ¿Cuenta la empresa con valores?

Si

No

¿Se encuentra visible a los colaboradores dichos valores?

Si

No

¿De qué forma? \_\_\_\_\_

2.7. ¿Se establecen objetivos en la empresa?

Si

No

¿Con qué lapso de tiempo se establecen los objetivos?

Corto Plazo

Mediano Plazo

Largo Plazo

¿De qué forma se les dan a conocer los objetivos a los colaboradores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.10. ¿Cuáles son las fortalezas con que cuenta la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.11. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.12. ¿Conoce alguna(s) amenaza(s) que pueda afectar al crecimiento de la empresa?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.13. ¿Conoce alguna(s) oportunidad(es) que pueda afectar al crecimiento de la empresa?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.14. Me podría mencionar ¿cuál es la competencia directa de la empresa?

---

---

---

2.15. Me podría mencionar ¿Qué estrategias considera usted que está aplicando actualmente la competencia?

---

---

---

---

Gracias por su colaboración.



## Anexo 3

**Objetivo:** El propósito de esta investigación es recabar información de Industrias América, S.A., para conocer la situación actual de la misma y poder elaborar un trabajo profesional sobre planeación estratégica.

### I. INFORMACIÓN DE INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.:

- 1.1. ¿Se encuentra visible la misión?  
Si  No
- 1.2. ¿Se encuentra visible la visión?  
Si  No
- 1.3. ¿Se encuentran visibles los valores?  
Si  No
- 1.4. ¿Se observan objetivos establecidos?  
Si  No
- 1.5. Fortalezas observadas en la empresa:
- |                                   |                          |                                 |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Comunicación eficaz               | <input type="checkbox"/> | Liderazgo adecuado              | <input type="checkbox"/> |
| Bajos costos                      | <input type="checkbox"/> | Herramienta de trabajo adecuada | <input type="checkbox"/> |
| Fidelidad de los clientes         | <input type="checkbox"/> | Experiencia en el trabajo       | <input type="checkbox"/> |
| Compañerismo                      | <input type="checkbox"/> | Ambiente de trabajo agradable   | <input type="checkbox"/> |
| Maquinaria adecuada               | <input type="checkbox"/> | Higiene y seguridad laboral     | <input type="checkbox"/> |
| Instalaciones adecuadas           | <input type="checkbox"/> | Motivación                      | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo                 | <input type="checkbox"/> | Responsabilidad laboral         | <input type="checkbox"/> |
| Eficiente servicio al cliente     | <input type="checkbox"/> | Credibilidad de la empresa      | <input type="checkbox"/> |
| Buenas relaciones con proveedores | <input type="checkbox"/> | Precios accesibles              | <input type="checkbox"/> |
| Buena calidad del producto        | <input type="checkbox"/> | Otras                           | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

1.2. Debilidades observadas:

- |                                  |                          |                                |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Ausencia de estrategias          | <input type="checkbox"/> | Altos costos de producción     | <input type="checkbox"/> |
| Mala calidad de producto         | <input type="checkbox"/> | Deficiente comunicación        | <input type="checkbox"/> |
| Herramienta deficiente           | <input type="checkbox"/> | Maquinaria antigua             | <input type="checkbox"/> |
| Ambiente de trabajo desagradable | <input type="checkbox"/> | Instalaciones deterioradas     | <input type="checkbox"/> |
| Falta de motivación laboral      | <input type="checkbox"/> | Deficiente servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Malas relaciones con proveedores | <input type="checkbox"/> | Precios elevados               | <input type="checkbox"/> |
| Ausencia de compañerismo         | <input type="checkbox"/> | Inexperiencia laboral          | <input type="checkbox"/> |
| Inexistencia de liderazgo        | <input type="checkbox"/> | Otras                          | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

1.3. Oportunidades observadas:

- |                                   |                          |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Crecimiento de mercado automotriz | <input type="checkbox"/> | Referencia de clientes a terceros | <input type="checkbox"/> |
| Aceptación de servicios           | <input type="checkbox"/> | Descuentos sobre insumos          | <input type="checkbox"/> |
| Innovación tecnológica            | <input type="checkbox"/> | Uso de publicidad y promoción     | <input type="checkbox"/> |
| Ampliación de base de clientes    | <input type="checkbox"/> | Apertura de nueva sucursal        | <input type="checkbox"/> |
| Otras                             | <input type="checkbox"/> |                                   |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

1.4. Amenazas observadas:

- |                             |                          |                                   |                          |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Alto precio de combustibles | <input type="checkbox"/> | Aumento de centros de servicios   | <input type="checkbox"/> |
| Alto costo de materia prima | <input type="checkbox"/> | Economía inestable                | <input type="checkbox"/> |
| Pérdida de clientes         | <input type="checkbox"/> | Aumento de productos chinos       | <input type="checkbox"/> |
| Rentabilidad baja           | <input type="checkbox"/> | Cambio de preferencia del cliente | <input type="checkbox"/> |
| Otras                       | <input type="checkbox"/> |                                   |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

# Anexo 4

## Descripción del puesto “Jefe de servicios”

### I. IDENTIFICACIÓN

<b>TITULO:</b>	Jefe de servicios
<b>UBICACIÓN:</b>	Pista de taller o área de prestación de servicio automotriz
<b>SUBALTERNOS:</b>	5 mecánicos Técnico de torno y empastado Bodeguero
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General
<b>SALARIO DEVENGADO:</b>	Q.3,500.00

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

#### **NATURALEZA**

Es un trabajo de tipo operativo y administrativo, su finalidad es organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades de los distintos servicios de mecánica que presta la empresa.

#### **ATRIBUCIONES**

- Atender a los clientes, diagnosticar el problema de cada vehículo, cotizar el servicio a prestar y definir que mecánico será responsable de los distintos trabajos a realizar, probar y autorizar la entrega de cada vehículo.
- Solucionar y atender garantías o reclamos de los clientes.
- Supervisar las actividades de todos los mecánicos.
- Coordinar las actividades del técnico en torno y empastado con los operarios y bodega para alcanzar los objetivos de establecidos.
- Supervisión y evaluación de los informes de cada operario para mantener servicios de calidad.
- Comparar los resultados obtenidos con respecto a los resultados deseados.

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Debe de mantener estrecha relación con los departamentos integrados por la empresa.

**AUTORIDAD:**

Tiene autoridad (tipo staff) sobre el departamento operativo respecto a calidad y tiempos de entrega de los trabajos y servicios prestados.

**RESPONSABILIDAD:**

Es responsable del cumplimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa.

**III . ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.****EDUCACIONALES:**

- Estar cursando como mínimo el segundo año en ingeniería o técnico universitario en mecánica automotriz.
- Título a Nivel Medio.
- Título de mecánico automotriz, perito o bachiller en mecánica automotriz
- Conocimientos básicos de computación.

**EXPERIENCIA:**

Dos años de experiencia en áreas operativas o similares.

**HABILIDADES Y DESTREZAS:**

Toma de decisiones, Liderazgo, Creatividad, Iniciativa. Orientado al servicio al cliente y calidad del servicio.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

# Anexo 5

## Descripción del puesto “Técnico en torno y empastado”

### I. IDENTIFICACIÓN

**TITULO:** Técnico en torno y empastado

**UBICACIÓN:** Departamento operativo

**SUBALTERNOS:** Ninguno

**JEFE INMEDIATO:** Jefe de servicios

**SALARIO DEVENGADO:** Q.2,300.00

### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

#### **NATURALEZA:**

El técnico debe de coordinar y dirigir todas los trabajos de torno y empastado que trabaje la empresa, aprovechando los recursos de la empresa.

#### **OBJETIVOS:**

- Llevar a cabo los procesos de producción de forma eficaz y eficiente para obtener productos que satisfagan las expectativas del cliente.
- Mejorar continuamente los sistemas operativos utilizando los avances tecnológicos en maquinaria y equipo.
- Aprovechar los recursos y evitar desperdicios o merma en materia prima.

#### **ATRIBUCIONES:**

- Mantener informado a su jefe inmediato sobre la rama de producción de la empresa acerca de sus funciones y responsabilidades dentro del departamento.
- Establecer vías de comunicación abiertas, para poder obtener información pertinente acerca del proceso de producción y de los procesos elaborados.

- Velar porque los trabajos terminados sean de buena calidad. Poner especial atención en las propuestas o soluciones a posibles problemas que se den en el área de producción.
- Proporcionar los trabajos en el tiempo establecido.
- Solicitar la materia prima y herramientas necesarias en su debido tiempo y con anticipación.

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Debe de mantener estrecha relación con los departamentos integrados por la empresa.

**RESPONSABILIDAD:**

Es responsable del cumplimiento de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, así como de:

- Coordinar y dirigir el área de producción de la empresa.
- Administrar la materia prima de la empresa de forma correcta.
- Supervisar los procesos productivos de la empresa.
- Mantener un control sobre el proceso de producción.

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- Educación: Técnico en torno titulado o carrera afín.
- Buena presentación
- Trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales,
- Disponibilidad de horario,
- Proactivo

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## Anexo 6

<b>INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.</b>	
<b>FICHA DE CONTROL DE CLIENTES INTERMEDIARIOS</b>	
<b>RECONSTRUCTORAS DE FRENOS Y CLUTCHES</b>	
Nombre de la empresa:	Código:
Dirección de la empresa:	Número de NIT:
Encargado:	Teléfonos:
Dirección:	E-mail:
<b>DATOS DE LOS SERVICIOS</b>	
Especifique los servicios que se proporcionan:	
1. Torno de discos y frenos	
2. Torno de tambores de frenos	
3. Empastado de fricciones	
4. Venta de repuesto	
5. Empastado de discos de clutch	
6. Rectificación de volante y canasta de clutch	
7. Otros	
Especifique:	
Observaciones:	
Fecha:	Vendedor:

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 7

## Orden de trabajo



### INDUSTRIAS AMERICA, S. A.

8a. Av. 9-80, Zona 19, Col. La Florida Guatemala, C. A. Tels.: 2437-4801 \* 2437-7982  
 Friciones, Pastillas, Discos de Clutch y Canastas, Torneamos Tambores y Discos de Frenos, Rectificación de  
 Espejos, Volantes Espaciadores, Soldaduras Electricas y Autógenas, Silenciadores, Mofles, Reparación de  
 Radiadores en general, Reparación de sistemas de Suspensión y Dirección.

#### ORDEN DE TRABAJO

Vendedor: \_\_\_\_\_

Señor: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Mecanico: \_\_\_\_\_

Entrada: \_\_\_\_\_ Salida: \_\_\_\_\_ Placa: \_\_\_\_\_ Marca: \_\_\_\_\_ Mod.: \_\_\_\_\_

CANT.	COD.	DESCRIPCION	P/ UNIT.	TOTAL
		Friciones		
		Empaques B/Auxiliares		
		Tomo de Tambores		
		Pastillas		
		Tomo de Discos		
		Servicio de Mordazas		
		Empaque de Mordazas		
		Empaque de Bomba Central		
		Servicio de Clabe Freno de Mano		
		Cambio de Grifo		
		Cambio de Mangueras		
		Mano de Obra		
		Canasta		
		Disco		
		Rectificación Volante		
		Collarin		
		Retenedores		
		Ajuste Horqueta / Guías de Caja		
		Acete de Caja		
		Reparación Caja		
		Mano de Obra		
		Cremallera		
		Guardapolvos Cremallera		
		Puntas de Cremallera		
		Cabezales		
		Brazo Picman		
		Rótulas		
		Bushines Muleta		
		H. de la Barra Estabilizadora		
		H. Cuadrados de la Barra Estabilizadora		
		H. de la Barra Tenzora		
		Servicio de Flechas		
		Guardapolvos de Flechas		
		Amortiguadores Delanteros		
		Amortiguadores Traceros		
		Bases		
		Aspirales		
		Cargador de Motor		
		Cojinete		
		Mano de Obra		
		Silenciador <input type="checkbox"/> Raicing <input type="checkbox"/> Turbo <input type="checkbox"/>		
		Línea Completa		
		Empaque de Boquilla <input type="checkbox"/> Flanch Nuevo <input type="checkbox"/>		
		Reparación Manifur		
		Soldadura		
		Limpieza de Radiador		
		Tanque de Radiador		
		Fuga de Radiador		
		Radiador Nuevo <input type="checkbox"/> Panal Nuevo <input type="checkbox"/>		
F. Revisado			TOTAL Q.	

No nos responsabilizamos por trabajos dejados después de 30 días. Usted deja su vehículo bajo su cuenta y riesgo.

IMPRESA MULTISERVICIOS S.A. TEL.: 2437-4681 CEL.: 5772-1485 \* 5555-5166

# Anexo 8

## Control de citas para el próximo servicio

No.	Datos del cliente	
1	Nombre:	
	Teléfono:	Fecha de llamada:
	Vehículo:	Modelo:
	Fecha de visita:	Servicio ha prestar:
No.	Datos del cliente	
2	Nombre:	
	Teléfono:	Fecha de llamada:
	Vehículo:	Modelo:
	Fecha de visita:	Servicio ha prestar:
No.	Datos del cliente	
3	Nombre:	
	Teléfono:	Fecha de llamada:
	Vehículo:	Modelo:
	Fecha de visita:	Servicio ha prestar:
No.	Datos del cliente	
4	Nombre:	
	Teléfono:	Fecha de llamada:
	Vehículo:	Modelo:
	Fecha de visita:	Servicio ha prestar:
No.	Datos del cliente	
5	Nombre:	
	Teléfono:	Fecha de llamada:
	Vehículo:	Modelo:
	Fecha de visita:	Servicio ha prestar:

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## Anexo 9

### Programa de Actividades Convivencia 1

Hora	Actividad
<b>15:00 – 15:15</b>	Palabras de bienvenida por el gerente general
<b>15:15 – 15:45</b>	Formar grupos de tres, con la finalidad de que conversen y realicen lo que ellos consideran que es el propósito principal, los valores, y el objetivo primordial de la empresa. (Entregar hojas de papel bond de 80grms y bolígrafo)
<b>15:45 – 16:00</b>	Dar a conocer lo que se estableció en cada grupo de trabajo
<b>16:00 – 16:45</b>	<p>Presentación en power point de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Objetivos</li> </ul> <p>La presentación debe ser dinámica, clara y objetiva, con la finalidad de que los colaboradores comprendan lo que se desea lograr con la implementación de la filosofía empresarial y los objetivos.</p>
<b>16:45 – 17:15</b>	Tiempo de preguntas y respuestas
<b>17:15 - 17:45</b>	Tiempo de coffee break
<b>17:45 - 16:15</b>	Palabras de despedida por el jefe de servicios

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 10

## Programa de Actividades Convivencia 2

Hora	Actividad
<b>7:30 – 8:00</b>	Horario de salida (lugar de reunión instalaciones de la empresa)
<b>8:00 – 9:00</b>	Llegada al centro turístico
<b>9:00 – 9:15</b>	Palabras de bienvenida por el gerente general en el salón de eventos del turicentro
<b>9:15 – 10:15</b>	Dar a conocer los aspectos en los cuáles se ha mejorado luego de la implementación de la filosofía empresarial, así mismo se llevará a cabo una charla motivacional que incluya los siguientes aspectos: satisfacción, motivación, crecimiento, efectividad, dedicación, rendimiento, dedicación, comportamiento, ayuda y apoyo en el trabajo.
<b>10:15 – 11:15</b>	Encuentro deportivo (foot ball) formando equipos de cinco colaboradores
<b>11:15 – 13:45</b>	Tiempo para estar en el área de piscinas
<b>13:45 – 14:45</b>	Tiempo de almuerzo
<b>14:45 – 15:30</b>	Tiempo para estar en las piscinas
<b>15:30 – 16:00</b>	Salida del centro turístico
<b>16:00 – 17:00</b>	Retorno a las instalaciones de la empresa

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 11

## Programa de Actividades Convivencia 3

Hora	Actividad
<b>13:00 – 13:15</b>	Salida hacia cancha de papi foot cercana a la empresa
<b>13:30 – 14:30</b>	Encuentro deportivo (foot ball) formado equipos de cinco jugadores
<b>14:30 – 14:45</b>	Salida hacia las instalaciones de la empresa
<b>14:45 – 16:00</b>	Tiempo para almuerzo
<b>16:00 – 16:15</b>	Palabras por el gerente general
<b>16:15 – 16:45</b>	Charla informativa acerca de la consecución de los objetivos y el logro de los mismos
<b>16:45 – 17:15</b>	Entrega de canastas navideñas que incluye los siguientes productos: frijol, arroz, fideo, sopas, consomé, margarina, aceite, galleta navideña, manzana, angelitos, nueces, doble litro de gaseosa, chocolate y torta navideña.
<b>17:15 – 17:30</b>	Realización de rifa de un pavo de 5lbs.
<b>17:30 – 17:45</b>	Palabras de agradecimiento y despedida por el gerente general
<b>17:45 -18:00</b>	Culminación de la actividad

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 12

Ficha de control de clientes directos

INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.

FICHA DE CONTROL DE CLIENTES

DATOS DEL CLIENTE			
Nombre:			Código:
Edad:	Nacimiento:	DPI:	No. de NIT:
Dirección:		E-mail:	
Tel. casa:		Tel. oficina:	
Tel. móvil:		Tipo de cliente:	
DATOS DEL VEHÍCULO (S)			
<b>Vehículo 1</b>			
Marca del vehículo:			
Modelo:		Placa:	
<b>Vehículo 2</b>			
Marca del vehículo:			
Modelo:		Placa:	
<b>Vehículo 3</b>			
Marca del vehículo:			
Modelo:		Placa:	
<b>Observaciones:</b>			
Fecha:		Ejecutivo de ventas:	

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## Anexo 13

Manta vinílica



**INDUSTRIAS AMÉRICA**

**“El mejor servicio para ti y tu vehículo”**

Visítanos: 8ª. Av. 9 – 80 Zona 19 Colonia La Florida  
Contáctanos: 2437 – 7982

**Te ofrecemos los mejores servicios para tu vehículo:**

- Frenos
- Clutch
- Tren delantero
- Escapes
- Radiadores

**¡REVISIÓN DE FRENOS GRATIS!**  
Y evita riesgos en tu camino

**¡GARANTÍA SOBRE EL SERVICIO!**

Fuente: elaboración propia. Año 2011.



# Anexo 14

## Afiche

**ATENCIÓN TALLERES Y CENTROS DE SERVICIO!**

**Aprovecha estos super paquetes para tu negocio!**



**PAQUETE ESPECIAL 1**  
(Sedan de cuatro cilindros)

SERVICIO DE FRENOS	PRECIO
☒ Empastado de zapatas	Q 60.00
☒ Torno de tambores	Q 30.00 c/u
☒ Torno de discos	Q 40.00 c/u
☒ Pastillas de frenos**	Q110.00

\*Precios pueden variar dependiendo línea y modelo del vehículo  
\*\*Puede utilizarse pastilla cerámica (a base de grafito) con un costo adicional.

**PAQUETE ESPECIAL 2**  
(Pickup de cuatro cilindros)

SERVICIO DE FRENOS	PRECIO
☒ Empastado de zapatas	Q 70.00
☒ Torno de tambores	Q 35.00 c/u
☒ Torno de discos	Q 40.00 c/u
☒ Pastillas de frenos**	Q110.00

\*Precios pueden variar dependiendo línea y modelo del vehículo  
\*\*Puede utilizarse pastilla cerámica (a base de grafito) con un costo adicional.

**PAQUETE ESPECIAL 3**  
(Camionetas de doble tracción de seis cilindros)

SERVICIO DE FRENOS	PRECIO
☒ Empastado de zapatas	Q 60.00
☒ Torno de tambores	Q 30.00
☒ Torno de discos	Q 40.00
☒ Pastillas de frenos**	Q110.00

\*Precios pueden variar dependiendo línea y modelo del vehículo  
\*\*Puede utilizarse pastilla cerámica (a base de grafito) con un costo adicional.

**Obtén calidad!**  
No pierdas tiempo y ahorra utilizando los servicios y productos de

**INDUSTRIAS AMERICA, S.A.**  
"El mejor servicio para ti y tu vehículo"

**¡Aprovecha el paquete de precio especial para tu vehículo!**

**8ª. Av. 9 -80 zona 19 La Florida**  
**Teléfono: 2437-7982**

También contamos con:  
**SERVICIO A DOMICILIO**

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 15

## Volante



**INDUSTRIAS AMÉRICA**  
"El mejor servicio para ti y tu vehículo"

**Paquete especial (Sedan de cuatro cilindros)**

SERVICIO DE FRENOS	PRECIO
<b>Frenos traseros completos</b>	
☒ Empastado de zapatas	Q 375. <sup>00</sup>
☒ Limpieza y graduación de freno de mano	
☒ Torno de tambores	
☒ Servicio de bombas auxiliares	
☒ Kit de empaques japoneses	
☒ Líquido de frenos	
☒ Mano de obra	
<b>Frenos delanteros completos</b>	
☒ Pastillas de freno semi-metálica**	Q 624. <sup>99</sup>
☒ Torno de discos de freno	
☒ Servicio a las mordazas	
☒ Kit de empaques de mordazas	
☒ Líquido de frenos	
☒ Mano de obra	
<b>Total servicio completo de frenos</b>	<b>Q 999.<sup>00</sup></b>

\*Precios pueden variar dependiendo línea y modelo del vehículo  
\*\*Puede utilizarse pastilla cerámica (a base de grafito) con un costo adicional.

# Aprovecha estos super paquetes!

Y evita riesgos en tu camino



8ª. Av. 9-80 zona 19  
La Florida  
Teléfono: 2437 - 7982

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

## Anexo 16

Tarjeta de cliente frecuente



**INDUSTRIAS AMÉRICA**

“El mejor servicio para ti y tu vehículo”

Porque tu preferencia se premia,

**CLASE**  
**A**

*Cliente Frecuente*

Nombre \_\_\_\_\_ Apellidos \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

\* Recibe el 10% de descuento. Valido por un año. Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2011.



## Anexo 17

### Cupón de descuento

...No te pases las curvas!  
...No te quedes sin frenos!

¡Aprovecha el descuento y evita riesgos!

Vale por 80% de descuento 80%

“Valido un cupón por servicio, de lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m.”

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

# Anexo 18

Hoja de control de cupones y tarjeta de cliente frecuente

INDUSTRIAS AMÉRICA, S.A.

HOJA DE CONTROL DE CUPONES Y TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE

No.	Datos del cliente
1	Nombre
	Promoción otorgada
	Teléfono
	E – mail
	Servicio prestado
	Precio del servicio
2	Nombre
	Promoción otorgada
	Teléfono
	E – mail
	Servicio prestado
	Precio del servicio
3	Nombre
	Promoción otorgada
	Teléfono
	E – mail
	Servicio prestado
	Precio del servicio

Fuente: elaboración propia. Año 2011.