

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE
PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO”

CARMEN GEORGINA VALIENTE HERNÁNDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2014

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

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE
PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO”

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CARMEN GEORGINA VALIENTE HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
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 Chiguicón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Examinador	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 28 de mayo de 2013.

Licenciado:
José Rolando Secaida 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 seis de septiembre del año dos mil doce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTOS DE CHIMALTENANGO”**, elaborado por la estudiante Carmen Georgina Valiente Hernández.

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 No. 7328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE ENERO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 18-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 197-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de septiembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO", que para su graduación profesional presentó la estudiante CARMEN GEORGINA VALIENTE HERNÁNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Inquid

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por todas las bendiciones en mi vida y la oportunidad de culminar mi carrera.
- A MIS PADRES:** Jorge Valiente que en gloria este, Carmen Hernández, por su amor y apoyo incondicional, para que este logro sea el resultado de todos sus sacrificios.
- A MIS HERMANOS:** Por todo su cariño y ayuda para cumplir mis metas.
- A MIS SOBRINOS:** Jorge, Pablo y Javier; gracias por toda su ayuda.
- A MIS AMIGOS:** Por toda su amistad y muestras de solidaridad, en esta etapa de nuestra vida.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por formarme como profesional en tan prestigiada casa de estudios.
- A MI ASESORA:** Licda. Lorena Hernández, gracias por brindarme sus conocimientos, apoyo y amistad.
- A LA FÁBRICA:** Por permitirme llevar a cabo el presente estudio.
- A USTED** Por compartir este momento tan importante en mi vida.

ÍNDICE

	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO		
1.1	Fábrica	01
1.2	Transformación	01
1.3	Madera	01
1.4	Proceso de transformación de madera	02
1.5	Transformación de productos derivados de la madera	03
1.6	Proveedores	03
1.7	Competencia	03
1.8	Administración	04
1.9	Proceso administrativo	04
1.9.1	Organización	04
1.9.2	Descripción técnica de puestos	05
1.9.3	Planeación	05
1.9.4	Planeación estratégica	05
1.10	Filosofía empresarial	06
1.10.1	Misión	07
1.10.2	Visión	07
1.10.3	Valores	07
1.10.4	Objetivos	08
1.11	Estrategia	08
1.12	Tipos de estrategia	08
1.12.1	Estrategias de integración	09
1.12.2	Estrategias intensivas	09
1.12.3	Estrategias de diversificación	10
1.12.4	Amenazas	10

		Página
1.13	Presupuesto	11
1.14	Función financiera	11
1.15	Plan de acción	12
1.16	Diagnóstico FODA	12
1.16.1	Fortalezas	12
1.16.2	Oportunidades	13
1.16.3	Debilidades	13
1.16.4	Amenazas	13
1.17	Matriz FODA	14
1.17.1	Estrategia FO	14
1.17.2	Estrategia DO	14
1.17.3	Estrategia FA	14
1.17.4	Estrategia DA	15
1.18	Proceso de planeación estratégica	16
1.18.1	Formulación de la estrategia	16
1.18.2	Implementación de la estrategia	16
1.18.3	Evaluación de la estrategia	16
1.19	Gestión de fuerza de ventas	17
1.20	Medios publicitarios	17

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

		Página
2.1	Metodología	18
2.2	Antecedentes	19
2.3	Proveedores	20
2.4	Competencia	20
2.5	Segmento de mercado	21
2.6	Tipos de productos	21
2.6.1	Pallets (tarimas)	21
2.6.2	Paletas médicas	22
2.6.3	Paletas escolares	22
2.6.4	Palillos	23
2.6.5	Palillos para decoraciones	23
2.6.6	Servicio de transporte	23
2.7	Función financiera	23
2.8	Planeación	24
2.9	Estructura organizacional	25
2.10	Filosofía empresarial	26
2.10.1	Misión	26
2.10.2	Visión	27
2.10.3	Valores	29
2.10.4	Objetivos	30
2.11	Análisis FODA	32
2.11.1	Factores internos	32
2.11.2	Factores externos	38

		Página
2.12	Factores internos y externos	42
2.13	Análisis de los resultados	43

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PROPUESTA PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

		Página
3.1	Justificación	44
3.2	Objetivo general	45
3.2.1	Objetivos de la propuesta	45
3.3	Filosofía empresarial	46
3.3.1	Misión	46
3.3.2	Visión	46
3.3.3	Valores	46
3.4	Formulación de estrategias	47
3.4.1	Ejecución de estrategias	49
3.4.2	Evaluación de estrategias	95
3.4.3	Relación costo beneficio	96
3.4.4	Presupuesto	97
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFIA	100
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Plan de Acción: establecer la Filosofía empresarial	50
2	Plan de Acción: Instruir a los colaboradores acerca de la planeación estrategia.	56
3.	Plan de Acción: elaboración e implementación de descripción de puestos.	57
4.	Plan de Acción: especificar y dar a conocer la estructura organizacional.	82
5.	Plan de Acción: aumentar la fuerza de ventas.	57
6.	Plan de Acción diseñar e implementar la página web.	87
7.	Plan de Acción: crear medios publicitarios	90
8.	Plan de Acción: distribución de espacios físicos.	93
10	Presupuesto para la implementación de la propuesta	73

ÍNDICE DE GRAFICAS

No.		Página
1	Modelo completo de planeación estrategia	06
2	Matriz FODA	15
3	Planeación en las actividades	24
4	Organigrama general actual de la fábrica	25
5	Misión de la fábrica	26
6	Conocimiento de la visión	28
7	Valores	29
8	Conocimiento de los objetivos	31
9	Fortalezas	32
10	Debilidades	35
11	Oportunidades	38
12	Amenazas	40
13	Factores internos y externos	42
14	Matriz FODA propuesta	48
15	Organigrama propuesto	83

ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1	Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa	51
2	Trifoliar de la filosofía empresarial vista interna	52
3	Rótulo institucional con la misión	53
4	Rótulo institucional con la visión	54
5	Rótulo institucional con los valores	55
6	Modelo de descripción de puestos	58
7	Trifoliar de los productos y servicios vista externa	85
8	Trifoliar de los productos y servicios vista interna	86
9	Implementación de la página web	88
10	Funcionalidad de la página web	89
11	Rótulo del servicio de transporte	91
12	Calendario con información de productos elaborados	92
13	Diseño de la distribución de espacios físicos de la fábrica	94
14	Guía para evaluar las estrategias	95

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Contrato de trabajo para el equipo de ventas
2. Boleta de encuesta
3. Boleta de entrevista

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis, se tomó por unidad objeto de análisis a la fábrica transformadora de productos derivados de la madera, ubicada en el departamento de Chimaltenango, considerando que la planeación sirve de base para aplicación en la fábrica por el rol que desempeña en el sector en el que está situada, tiene

6 años de estar en el mercado como fabricante de: tarimas, paletas escolares, paletas medicas, palillos y presta el servicio de transporte.

Como parte principal de la planeación se destaca la aplicación e implementación de la planeación estratégica, ya que se considera el análisis del ambiente interno y externo con el fin de optimizar los recursos disponibles en la fábrica para alcanzar los objetivos organizacionales.

El capítulo I, está integrado por el marco teórico, que describe los fundamentos teóricos-científicos que dan sustento a la realización de la investigación.

El capítulo II, detalla la situación actual de la unidad objeto de análisis a través del diagnóstico FODA, el cual incluye los factores internos y externos, datos obtenidos a través de fuentes primarias, mediante la observación directa así como la entrevista y encuesta.

En el capítulo III, se detalla la propuesta del modelo de planeación estratégica que incluye estrategias, planes de acción, para llevar a cabo cada una de ellas y presupuesto para la puesta en marcha.

Y para finalizar se presentan conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se describe el marco teórico que fundamenta los conceptos básicos de la investigación, acerca de la planeación estratégica y aspectos que se relacionan con la fábrica objeto de estudio:

1.1 Fábrica

“Establecimiento dotado de maquinaria, herramienta e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía.” (2:s.p)

Las fábricas cuentan con instalaciones, equipo y herramientas necesarias para la transformación de materias primas y elaboración de productos para el consumo.

1.2 Transformación

“Es la acción y efecto de transformar (hacer cambiar de forma a algo o, transmutar algo en otra cosa). El término procede del vocablo latino transformatio.”(9:s.p)

Es convertir un objeto en su estado natural, para poder obtener un producto ya innovado.

1.3 Madera

“La madera es una sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles; se ha utilizado durante miles de años como combustible, materia prima

para la fabricación de papel, mobiliario, construcción de viviendas y una gran variedad de utensilios para diversos usos.” (8:sp)

Si realizamos un corte transversal al tronco de un árbol distinguiríamos las siguientes partes:

- **Corteza:** Es la capa más externa, que protege al árbol de los agentes atmosféricos.
- **Líber:** Capa encargada de conducir la savia del árbol.
- **Albura:** Madera joven que con tiempo se irá endureciendo.
- **Duramen:** Es la madera propiamente dicha.

1.4 Proceso de transformación de la madera

La madera desde que se extrae del árbol hasta que llega a ser empleada para la fabricación de objetos, pasa por el siguiente proceso de transformación.

Tala: Consiste en cortar el tronco del árbol y abatirlo. Previamente deben seleccionarse los árboles más altos y luego repoblar la zona.

Descortezado y eliminación de ramas: Normalmente solo se aprovecha el tronco del árbol, por lo que es necesario quitarle la corteza y las ramas.

Aserrado: Consiste en realizar un despiece del tronco en tablas, de forma que se aproveche al máximo la madera.

Secado: Eliminación de la humedad de la madera.

1.5 Transformación de productos derivados de la madera

“Después de una selección de los pinos maderables, hacemos talas controladas en los bosques del entorno. Los troncos son cargados y llevados a la fábrica para ser apilados a la espera de ser llevados al aserradero. Una vez descortezados, las máquinas serradoras centran el tronco y lo limpian de tablas laterales para obtener el corazón del mismo con el que sacamos los mejores tablones para posteriormente fabricar, pallets para embalajes.

Las tablas son fumigadas para evitar que los hongos estropeen la madera. Posteriormente tablas y tablones son llevadas al horno para secarlas y darles el grado óptimo de secado, una vez terminadas, las pallets son almacenadas, a la espera de ser distribuidas a las principales empresas del país.” (9:sp)

1.6 Proveedores

“Es la parte importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Influye directamente en el costo, calidad, disponibilidad y entrega oportuna.”(4:190)

1.7 Competencia

“La competencia es la situación en la que los agentes económicos tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quién y en qué condiciones los adquieren.” (6:sp)

Actualmente en la zona donde se encuentra la fábrica existe gran cantidad de competencia artesanal que se dedica a la elaboración de tarimas siendo estas:

- Aserraderos
- Fabricantes de tarimas de madera artesanales

- Intermediarios en la compra de tarimas para compra y reventa de las mismas.

1.8 Administración

“Es una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la organización como unidad de producción cuya finalidad es obtener beneficios económicos.” (1:23)

Permite dar directrices de forma efectiva para lograr los objetivos establecidos por parte de la gerencia, para que tenga imagen competitiva en el mercado, así como una administración en todas las áreas, para alcanzar los objetivos planteados y obtener beneficio económico.

1.9 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 los objetivos establecidos para la organización.” (1:25)

Está integrado por cinco fases que son: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos de la presente investigación se analizará la planeación, específicamente la planeación estratégica.

1.9.1 Organización

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de los trabajadores, para establecer autoridad y obligaciones encausadas para el esfuerzo colectivo a la conquista de las metas de la compañía.” (1:125)

Es la fase el proceso administrativo que da a conocer a los empleados quien es la autoridad en la fábrica, cual es su función dentro de la fábrica.

1.9.2 Descripción técnica de puestos

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

Estable de forma ordenada a cada trabajador de la fábrica cual es su posición, atribución y deber para la realización de sus actividades.

1.9.3 Planeación

“Implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Planificar es anticipar las acciones que se tomarán a futuro, ya que sirve como herramienta, para la planeación ordenada de las actividades para alcanzar los objetivos que se hayan establecido.

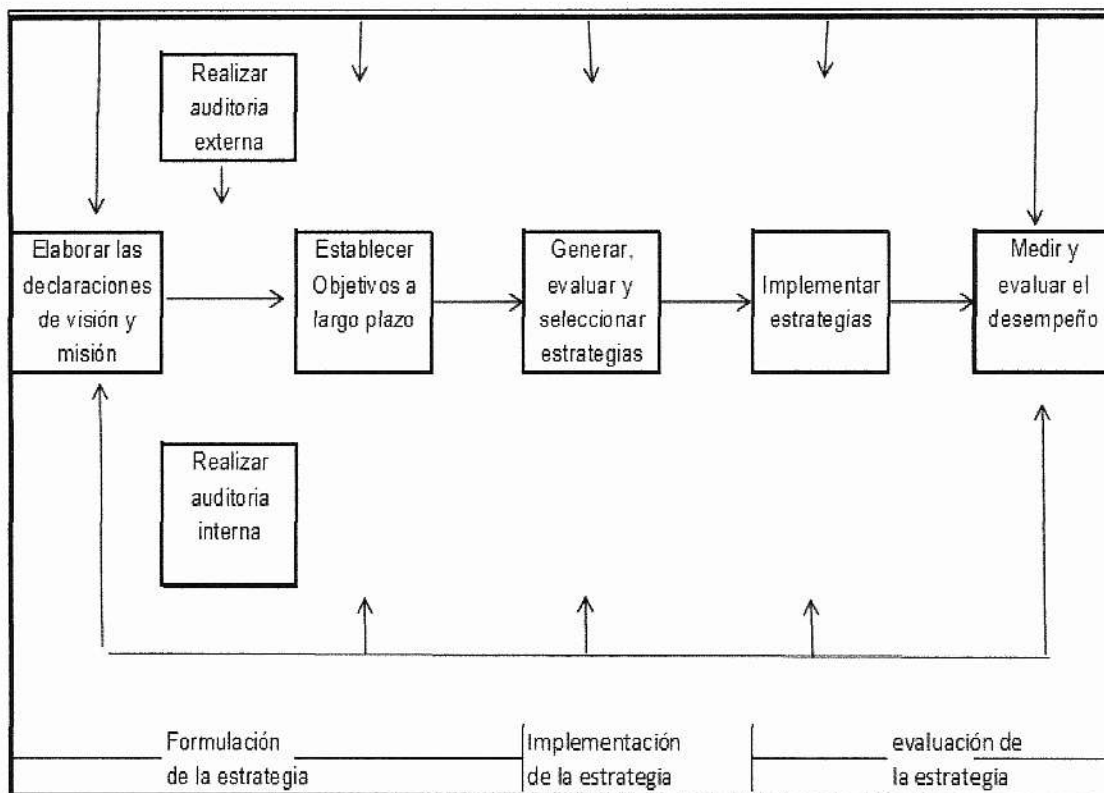
1.9.4 Planeación estratégica

“Es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y de los que no lo son.” (1:65)

La planeación estratégica es una herramienta que permite a largo plazo el desarrollo de actividades para lograr oportunidades en el mercado de manera efectiva y con monitoreo adecuado en el desempeño de las mismas.

A continuación se presenta el modelo de planeación estratégica:

Gráfica 1
Modelo completo del proceso de la planeación estratégica



Fuente: David Fred. "Conceptos de administración estratégica". 2008. Página 15.

1.10 Filosofía empresarial

A continuación se describen la misión, visión, valores y objetivos:

1.10.1 Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe de ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño.” (1:76)

Es la razón de ser de las fábricas, la función que realizan, la imagen pública que proyectan en el sector en que se encuentran, por el enfoque que tiene es una guía en el avance de los objetivos.

1.10.2 Visión

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:77)

Es el enfoque a futuro, de cómo se proyectará la fábrica en un tiempo considerable, ya que tiene relación con la misión y van encaminadas de forma clara y sencilla, para mejorar la identificación de los colaboradores, motiva, integra y actúa para cumplir con la razón de ser de la fábrica y alcanzar los objetivos organizacionales.

1.10.3 Valores

“Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.” (1:79)

Son principios éticos y morales que caracterizan a los colaboradores de las fábricas, y con los cuales trabajan a diario, demostrando conductas como parte importante en el desarrollo de sus actividades, por lo que mejora las relaciones interpersonales entre los compañeros.

1.10.4 Objetivos

“Los objetivos son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Tienden a ser consistentes e identificados con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos.” (1:50)

El objetivo es el fin que se pretende alcanzar es cuantificable y sirve para evaluar los resultados después de realizadas las actividades.

1.11 Estrategia

“Define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el (los) objetivos (s) con un nivel de riesgo aceptable.” (1:64)

Son acciones establecidas a futuro con la cual las fábricas se pueden colocar en una posición competitiva a diferencia de la competencia, porque permiten desarrollarse y aprovechar los recursos al máximo.

1.12 Tipos de estrategias

“Muchas organizaciones, si no es que la mayoría, siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una estrategia de combinación podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleve demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que la beneficien. Se deben tomar decisiones, difíciles. Hay que establecer prioridades. Las organizaciones, al igual que los individuos, tienen recursos limitados. Tanto las organizaciones como los individuos deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.” (3:171)

A continuación, los tipos de estrategias que se pueden aplicar en la fábrica.

1.12.1 Estrategias de integración

“Las estrategias de integración permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.” (3:174) Entre estas están las siguientes:

- **Integración directa:** consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios web para vender los productos directamente a los consumidores.
- **Integración hacia atrás:** es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos.
- **Integración horizontal:** se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos.” (3:176)

1.12.2 Estrategias intensivas

“Se les conocen estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.” (3:177) A continuación se describen:

- **Penetración de mercado:** busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos de publicidad,

ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.” (3:177)

- **Desarrollo de mercado:** consiste en la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.” (3:178)
- **Desarrollo de productos:** es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales.” (3:179)

1.12.3 Estrategias de diversificación

“Son cada vez menos apreciadas conforme las organizaciones encuentran más difícil administrar diversas actividades empresariales.” (3:180) Entre ellas se puede mencionar.

- **Diversificación relacionada:** Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interpersonales valiosas competitivamente.
- **Diversificación no relacionada:** cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente. (3:181)

1.12.4 Estrategias defensivas

Además de las estrategias de integración intensivas y de diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como la reducción, desinversión y liquidación.

- **Reducción:** ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada cambio radical o estrategia de reorganización. (3:184)
- **Desinversión:** la venta de una división o parte de una organización se le llama desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. (3:186)
- **Liquidación:** es vender los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación, implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente es una estrategia emocionalmente difícil. (3:186)

1.13 Presupuesto

“Recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos, ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.” (1:48)

Trabajar en base a un presupuesto es vital para las fábricas, porque permite el desarrollo económico y aprovechamiento de los recursos disponibles y el control de los ingresos y egresos en que incurra cada una de las actividades.

1.14 Función Financiera

“En una empresa, la gerencia de finanzas representa uno de los departamentos más importantes con los que cuenta la misma, se encarga de desarrollar todo tipo de actividades referidas a los movimientos financieros en una empresa, y especialmente se centraliza en el control de las mismas.” (1:48)

La función primordial de la gerencia financiera, es llevar el control de los movimientos financieros en que se incurra cada una de las actividades para tener un mejor control de los ingresos y egresos.

1.15 Plan de acción

“Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.” (5: s.p)

Permite visualizar las actividades a desarrollar, los responsables, el tiempo necesario para cumplirlas; así como los recursos a utilizar para lograr los objetivos y evaluar el desarrollo de las acciones.

1.16 Diagnóstico FODA

Este análisis consiste en concretar los puntos fuertes y débiles propios de la fábrica, con las amenazas y oportunidades externas, para establecer estrategias que ayuden en su desarrollo competitivo, e identificar características favorables en el logro de los objetivos.

1.16.1 Fortalezas

“Se denomina fortaleza o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).” (1:70)

Son los aspectos internos disponibles para alcanzar los objetivos, mejorar los procesos, conductas y capacidades que tienen las fábricas y ayudan a crear ventajas competitivas que fortifican las acciones de cada colaborador.

1.16.2 Oportunidades

“Situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer.” (1:70)

Son aspectos externos que se dan de forma positiva que se pueden aprovechar a futuro para crecer y cumplir los objetivos organizacionales ya establecidos.

1.16.3 Debilidades

“Se denomina debilidad o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:70)

Son situaciones que afectan de forma negativa el logro de los objetivos en un tiempo establecido y limita el crecimiento para el ente transformador.

1.16.4 Amenazas

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización).” (1:70)

Son factores negativos del ambiente externo, que ocasionan bajo rendimiento y repercuten significativamente en el logro de los objetivos a futuro.

1.17 Matriz FODA

La matriz FODA ayuda a detectar con que fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cuenta la fábrica para analizar qué afecta de manera negativa en el avance de cada una de las áreas administrativas y operativas.

Las estrategias que se pueden implementar son las siguientes:

1.17.1 Estrategia FO

“Su principal objetivo es utilizar las fortalezas internas de una empresa, para aprovechar las oportunidades externas.” (3:221)

Estrategias empleadas para el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades que se dan en el ambiente externo, para aprovechar los recursos disponibles.

1.17.2 Estrategia DO

“Tiene como objetivo superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.” (3:221)

Las estrategias DO tienen como fin minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan; para contrarrestar los aspectos negativos que obstaculicen el logro de los objetivos organizacionales.

1.17.3 Estrategia FA

“Esta estrategia utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.” (3:221)

El objetivo de estas estrategias es neutralizar las amenazas en base a las fortalezas que se tienen, para aprovechar los recursos de una manera adecuada.

1.17.4 Estrategia DA

“Son cualidades defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.” (3:221)

El objetivo principal es reducir las debilidades en la realización de las actividades administrativas, operativas y de mantenimiento, para contrarrestar las amenazas externas que se tienen y que no permiten el alcance de los objetivos.

A continuación se presenta de forma gráfica de la matriz FODA.

Gráfica 2
Matriz FODA

Factores Internos		
Factores Externos	Fortalezas- F	Debilidades – D
Oportunidades – O	Estrategias FO Maxi-Maxi	Estrategias- DO Mini-Maxi
Amenazas – A	Estrategias FA Maxi-Mini	Estrategias DA Mini-Mini

Fuente: David Fred “Conceptos de Administración Estratégica”. 2008. Página 222

1.18 Proceso de planeación estratégica

Está formado por tres fases las cuales se describen a continuación:

1.18.1 Formulación de la estrategia

“Es desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización así como determinar las fortalezas y debilidades internas, y establecer objetivos a largo plazo, que se habrán de seguir.” (3.6)

La fábrica deberá poseer una misión y visión definida estratégicamente, para encaminarse a un futuro exitoso y que los colaboradores se identifiquen en el desempeño de sus actividades y buscar así el posicionamiento en el mercado.

1.18.2 Implementación de la estrategia

“Requiere que la empresa establezca objetivos a largo plazo, que formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.” (3:6)

La implementación de esta estrategia suele denominarse la “etapa de acción” pues se logra que todos los colaboradores realicen acciones que faciliten el alcance de los objetivos y aprovechamiento de los recursos.

1.18.3 Evaluación de la estrategia

“Es la etapa final de la planeación estratégica, produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo, la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una organización. Las evaluaciones oportunas

pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles inconvenientes, antes de que la situación llegue a ser crítica. ” (3:339)

Es evaluar los resultados y logros realizados estratégicamente para verificar si los colaboradores están trabajando en base a las estrategias implementadas para el avance y cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.19 Gestión de fuerza de ventas

“Es el proceso de análisis, planificación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas, en este proceso se incluyen tareas como diseño de estrategias, de la estructura de ventas y de selección, contratación, formación, supervisión de sus miembros.” (4:556)

El contar con un equipo de ventas que trabaje en busca de nuevos clientes para incrementar las ventas de los productos y servicios que ofrece en el mercado es fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales.

1.20 Medios publicitarios

“Proceso de comunicación masivo que busca promover la venta de un artículo, o servicio. El objetivo del anunciante es persuadir al receptor.” (7.sp)

Es para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la fábrica ante la competencia, es indispensable contar con publicidad constante.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

A continuación se presenta el diagnóstico de planeación estratégica, realizado en una fábrica transformadora de productos derivados de la madera, el cual describe la situación actual y la posición en la que se encuentra en el mercado con los productos de madera y servicios transporte que ofrece, así como la relación entre jefes y compañeros de trabajo para el desempeño de sus actividades.

2.1 Metodología

Se realizó una investigación con base en el método científico, el cual está sustentado mediante la fase indagadora, la cual permitió obtener información a través de las fuentes primarias, que en este caso son los colaboradores de la fábrica, para lo cual se conversó con el gerente general, jefes y colaboradores, para conocer acerca de los antecedentes y las actividades principales de la misma, entre otros aspectos; también se consultaron páginas electrónicas para profundizar y conocer el proceso de transformación de la madera y los productos fabricados por parte de la unidad objeto de análisis siendo estas fuentes secundarias, se utilizaron técnicas de investigación, como la encuesta, entrevista y observación directa, se realizó un censo tomando en cuenta a los 42 colaboradores, de ellos se encuestaron a 35 empleados del área operativa y se entrevistó a los 7 jefes administrativos, se realizó la observación directa en visitas a las instalaciones de la fábrica, se usaron cuestionarios y guías para detectar la problemática existente y conocer cuáles son las causas que

afectan el desarrollo de la misma para proponer soluciones viables de acuerdo a los recursos existentes.

2.2 Antecedentes

La fábrica transformadora de productos derivados de la madera, está ubicada en la colonia El Eucalipto, El Tejar Chimaltenango, y su actividad económica es transformar la madera en productos como: pallets (tarimas), paletas escolares, paletas médicas y palillos.

La Fábrica de Paletas y Palillos fue constituida legalmente en el año 2006, cumple con los requisitos y reglamentos por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria y Registro Mercantil de Guatemala, Instituto Nacional de Bosques y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Está conformada como sociedad anónima, con capitales de trabajo aportado por los cinco socios, los cuales se desempeñan en diferentes puestos administrativos de la fábrica, para el funcionamiento y mantenimiento de cada área de la misma.

Actualmente su estructura administrativa y operativa, está compuesta con personal de experiencia según los datos obtenidos de la investigación para la elaboración de los productos, y en las áreas de gerencia general, producción, ventas, logística y contabilidad.

La práctica de 6 años le ha permitido estar en el mercado por la práctica y estilo en la creación de sus principales productos, desde su fundación hasta la fecha ha logrado ser competitiva ante otras empresas que brindan el mismo producto, por la calidad y precios que ofrece.

En el aspecto económico, dentro de la región en la cual se encuentra ubicada, es generadora de empleo para personas que conocen el proceso de producción, por tratarse de una zona industrial en la que opera, según información dada por el gerente.

Posee instalaciones adecuadas, maquinaria y herramientas modernas, idóneas para la transformación de los productos que se fabrican y así cumplir con las especificaciones requeridas por parte de los clientes.

A través del avance que se ha tenido en el mercado y por la experiencia con que cuenta la fábrica, se tiene clientes potenciales, debido a la calidad de los productos y el servicio que presta.

2.3 Proveedores

Los principales proveedores que trabajan para la fábrica en distribuir la troza de madera provienen de los siguientes bosques.

- Del área de Quiche
- San Juan Sacatepéquez
- Patzun y Chimaltengo

El volumen de compra es de 60,000 pies de madera en pino, ciprés mensualmente.

2.4 Competencia

Por la zona en que está ubicada la fábrica existen varias, empresas o aserraderos que se dedican a producir tarimas, los precios son parecidos, la empresa se diferencia por la calidad y servicio que da a los clientes.

2.5 Segmento de mercado

El segmento para el cual trabaja la fábrica está enfocado de la siguiente forma:

- Agro exportadores, utilizan la tarima como embalaje para exportar su producto (frutas y verduras) a otros países por medio de contenedores refrigerados.
- Heladerías, que solicitan palillos para choco bananos y helados.
- Floristerías, estas requieren palillos para adornos decorativos
- Librerías demandan paletas de colores para trabajos manuales escolares.
- Laboratorios clínicos y hospitales, piden paletas médicas para varios usos clínicos.

2.6 Tipos de productos

A continuación se describen los tipos de productos que actualmente fabrican y el servicio la fábrica

2.6.1 Pallets (tarimas)

Es un embalaje de madera que se utiliza en el comercio nacional e internacional, en el cual se colocan las diferentes mercadería, esta nos permite estibar productos en cantidades grandes en bodegas, con el objeto de lograr una mayor seguridad en los artículos empaquetados para la carga, fácil manejo para su transportación y norma de seguridad en su uso.

Por sus especificaciones y exigencias a nivel de clientes hay dos tipos de tarimas: europea, conocida también como tarima de taco y americana,

distinguida como estándar; ambas con medidas de 40X48" pulgadas, elaboradas en madera de pino y ciprés.

Pasan por un proceso de tratamiento de la madera aplicando químicos que ayudan a que no se forme hongo y esto pueda contaminar el producto que se les coloca para su exportación.

El precio que se maneja en la pallets de pino de de Q.78.00 a Q. 95.00 de acuerdo al tipo que solicite el cliente y en lo que respecta a las tarimas de ciprés tiene un valor de Q. 80.00 a Q. 110.00.-

2.6.2 Paletas médicas

Utilizadas por los médicos, personal de clínicas y hospitales, para examinar áreas bucales entre otras; éstas son conocidas como baja lenguas, son elaboradas con maderas duras que no contengan mucha trementina, de color natural requeridas por laboratorios clínicos, y uso de análisis en general, elaboradas con el debido control y calidad en cada uno de sus procesos, la experiencia les ha hecho ser uno de los pocos fabricantes en el mercado.

2.6.3 Paletas escolares

Para uso de manualidades, son de colores primarios, las cuales ayudan en la motricidad a los niños, requeridas mensualmente en el mercado por librerías y ventas de materiales para talleres que se dedican a los mismo.

2.6.4 Palillos

Fabricados en diferentes medidas, en madera de color natural y que no tengan ningún químico ya que su uso es para helados, choco frutas y pinchos de comida.

2.6.5 Palillos para decoraciones

Exclusivos para arreglos florales de madera natural en varias medidas y sirve para decoraciones con globos, esto ha permitido abarcar otro tipo de segmento en el mercado.

2.6.6 Servicio de transporte

La fábrica cuenta con transporte propio para la distribución de sus productos y actualmente se implementaron unidades de transporte como: camiones, furgones y tráileres, para brindar servicio de fletes a empresas que lo solicitan; entre ellas panificadoras y embotelladoras.

Al contar con logística propia permite a la fábrica hacer entregas inmediatas a los clientes y no depender de un transporte externo.

2.7 Función financiera

La gerencia de finanzas tiene el conocimiento sobre el manejo y los movimientos financieros, de la administración así como el conocimiento de los recursos con que cuenta la fábrica.

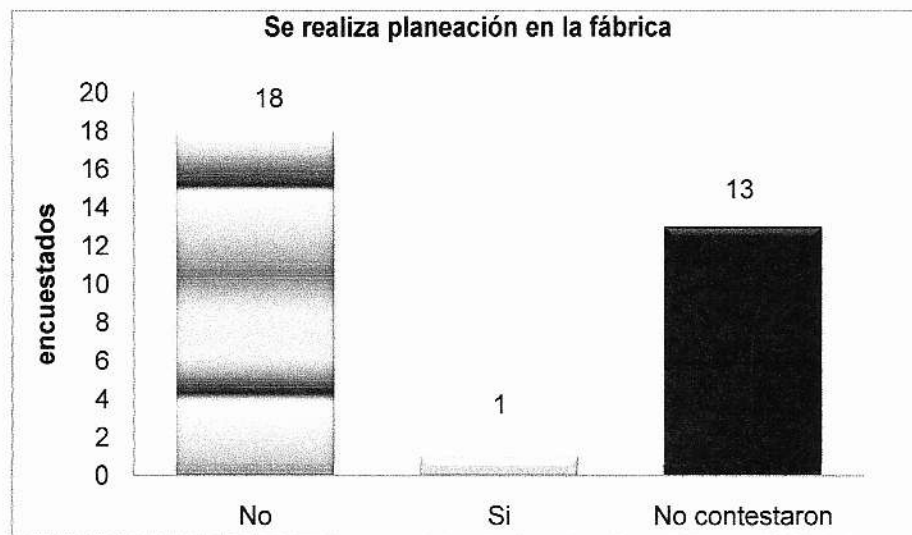
Asimismo, el propietario manifiesta que invierte las ganancias de la producción

de pallets y palillos para la compra de troza para mantener en stock así como mejoras en las instalaciones y adquisición de transporte pesado (tráiler y camiones para brindar el servicio de transporte a otras empresas, las atribuciones referentes a la función financiera son realizadas principalmente por el propietario de la fábrica, el contador solo realiza pago de impuestos ya que su contabilidad la llevan externamente una consultoría y en el departamento de contabilidad solo se lleva el registro de compras y ventas, control de caja chica para gastos imprevistos y así como el pago a empleados durante la quincena y fin de mes.

2.8 Planeación

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada al personal operativo:

Gráfica 3
Planeación en las actividades
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera



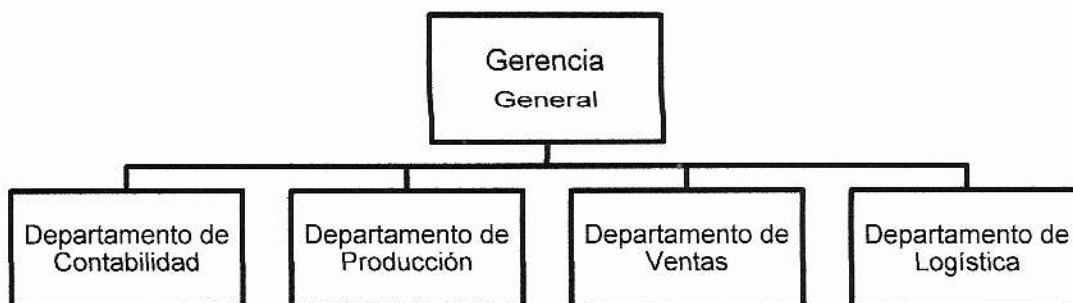
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Los colaboradores indicaron que no se realiza planeación en las actividades diarias, solamente se cumple con los pedidos o labores durante el día, otros compañeros no respondieron, ya que no saben si la gerencia lo hace o no; al entrevistar al gerente general indico que si planean pero no han logrado realizarla eficazmente; y que sería de gran ayuda en la realización de las actividades, pero el no tener programas mensuales afecta el aprovechamiento de los recursos disponibles.

2.9 Estructura organizacional

Según información proporcionada por el gerente general de forma verbal, la estructura de la fábrica, es la siguiente:

Gráfica 4
Organigrama general actual
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Debido a que no posee un organigrama que indique la jerarquía, así como los puestos de trabajo, cada colaborador no tiene asignada responsabilidad específica y a quien debe reportar sus labores, por lo cual no se sienten identificados en el puesto que desempeñan y las funciones que la empresa realiza.

2.10 Filosofía empresarial

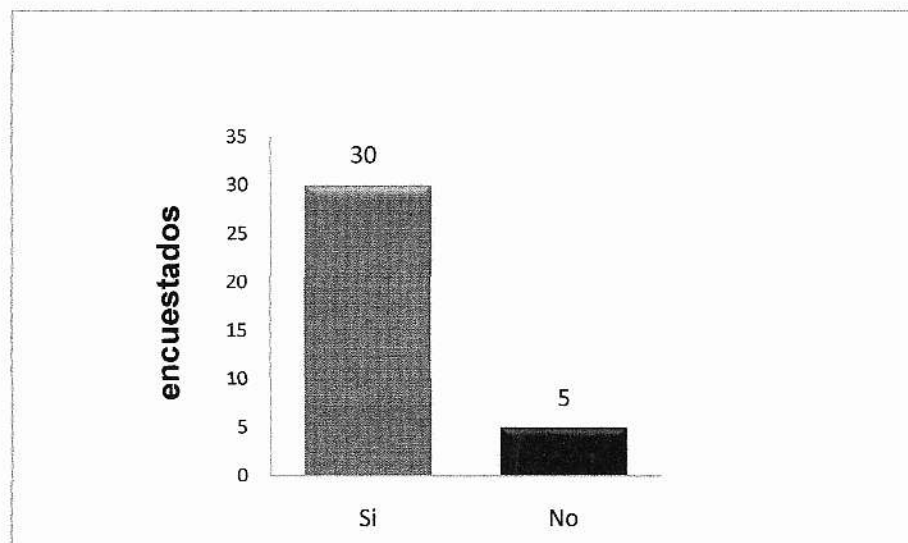
A continuación se presenta la filosofía que posee la unidad objeto de análisis, la cual fue indicada por el gerente general de forma verbal y no están por escrito:

2.10.1 Misión

“Somos una industria de tarimas de madera, damos servicios al cliente bajo estrictas normas de calidad y seguridad.”

La misión está definida verbalmente por la gerencia y ha sido transmitida a los colaboradores de la misma forma, para conocer acerca de la actividad principal de la fábrica, se les preguntó a los colaboradores si conocen la misión y ellos indicaron lo siguiente:

Gráfica 5
Conocimiento de la misión
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Los colaboradores que afirman conocer la misión tienen claro a qué se dedica la fábrica, porque la han escuchado y forman parte del área de producción, el resto del personal no sabe el término al que se hace referencia o la importancia que esto tiene para la fabricación, debido a que no se da inducción al personal cuando ingresa.

Sin embargo, los colaboradores únicamente saben que la actividad principal es producir tarimas y desconocen la diversidad de los productos que se elaboran, por no saber exactamente cuál es el cometido de la fábrica.

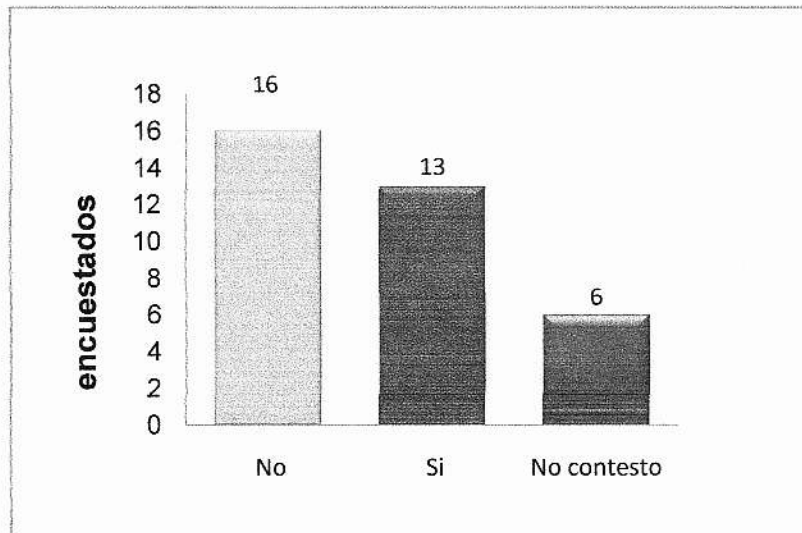
Con la información obtenida se demuestra que los colaboradores no están identificados con la misión y esto no permite alcanzar eficientemente los objetivos.

2.10.2 Visión

“Ser una industria forestal importante en el mercado en proveeduría de tarimas, paletas y palillos, supliendo los requerimientos de nuestros clientes con calidad, servicio y prontitud.”

Se les pregunto a los colaboradores a cerca del conocimiento de la visión y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 6
Conocimiento de la visión
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

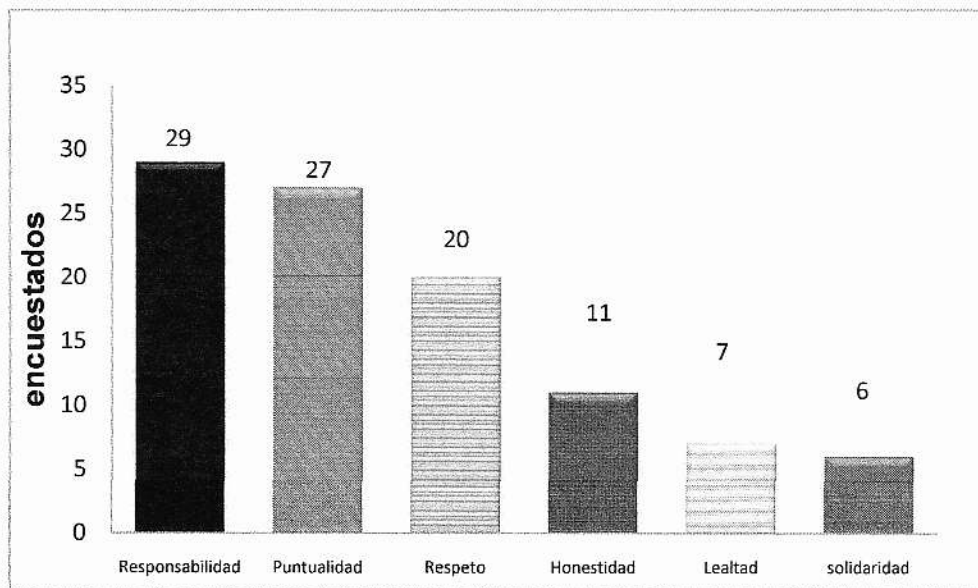
Los colaboradores indicaron que no saben que es lo que se pretende llegar a ser en el futuro, pues la gerencia no la ha dado a conocer, los que si entienden el concepto, es porque han escuchado a la administración y han tenido la iniciativa de preguntar hacia donde desean llegar, sintiéndose involucrados en las actividades y visualizándose en qué condiciones estarían en un tiempo, pero cuando se les cuestiono se obtuvieron diferentes respuestas.

Entre el personal de la fábrica que no respondieron con claridad conocer el significado de la visión, es porque no les interesa, pues su único beneficio es trabajar y recibir un salario por sus servicios.

2.10.3 Valores

La fábrica cuenta con valores éticos y morales para la realización de sus actividades y al preguntarles a los colaboradores que valores rigen su trabajo ellos indicaron lo siguiente

Gráfica 7
Valores que prevalecen
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con base en la información obtenida los valores son los siguientes:

Responsabilidad: cumplir con las actividades y obligaciones con eficiencia y solidez, para mantener el prestigio de la fábrica.

Puntualidad: en la entrega de los productos y en la prestación de servicios para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente.

Respeto: actuar con cortesía, tolerancia, atención y amabilidad con los clientes, jefes y personas en general, independientemente de su ámbito social.

Honestidad: en la realización de los productos y prestación de servicios.

Lealtad: de la fábrica en la calidad del producto y servicios

Solidaridad: como parte de trabajo en equipo que existe entre los colaboradores.

Sin embargo se pudo observar que no están visibles en la planta para que el personal tenga estos valores como motivadores en el desempeño personal y empresarial, que forjen una imagen innovadora en el mercado.

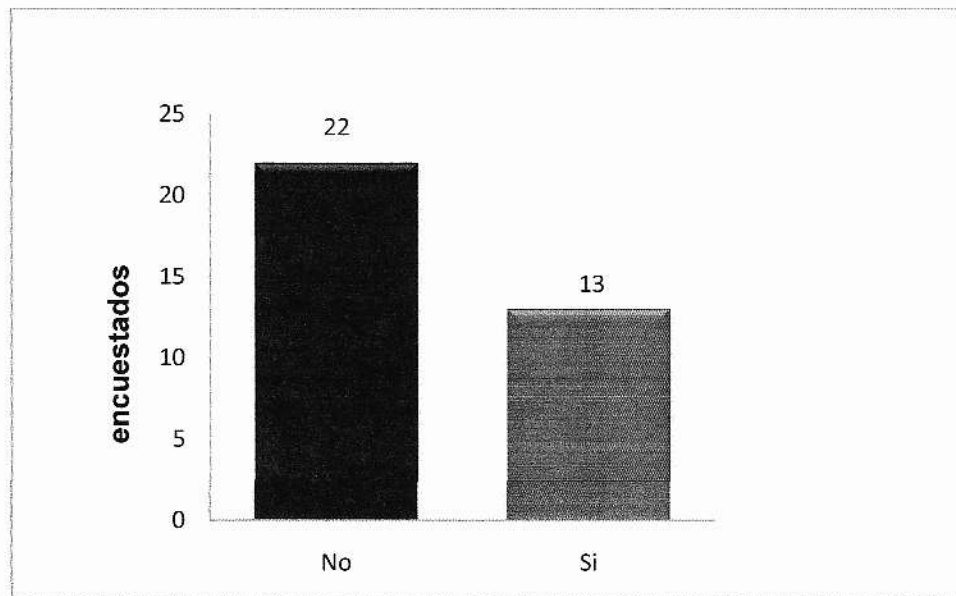
2.10.4 Objetivos

Los siguientes objetivos fueron proporcionados de forma verbal por el gerente general:

- Satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a tarimas.
- Producir tarimas de calidad.
- Suplir tarimas a las importantes agras exportadoras de Guatemala.

Con estos objetivos se ha trabajado a la fecha, desarrollando un crecimiento significativo en el mercado; pero al preguntarle a los colaboradores respecto a ellos se estableció lo siguiente:

Gráfica 8
Conocimiento de los objetivos
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La gerencia tiene claro cuáles son sus objetivos como ente transformadora de productos derivados de la madera, pero como se muestra en la gráfica, a los colaboradores se les cuestiono si conocían los fines que persigue la gerencia y dijeron que no, porque no se les han dado a conocer ya que no trabajan en base a los objetivos organizacionales; los compañeros que si están enterados de cuáles son, es porque han escuchado o preguntado, sin embargo la administración no ha proyectado cual es el fin que persigue y como pueden lograrlo.

El no haber una sinergia entre los jefes y colaboradores para cumplir con los objetivos establecidos ha limitado el desarrollo de cada una de las actividades de la fábrica.

2.11 Análisis FODA

Por medio del análisis FODA se analizan los siguientes factores internos y externos:

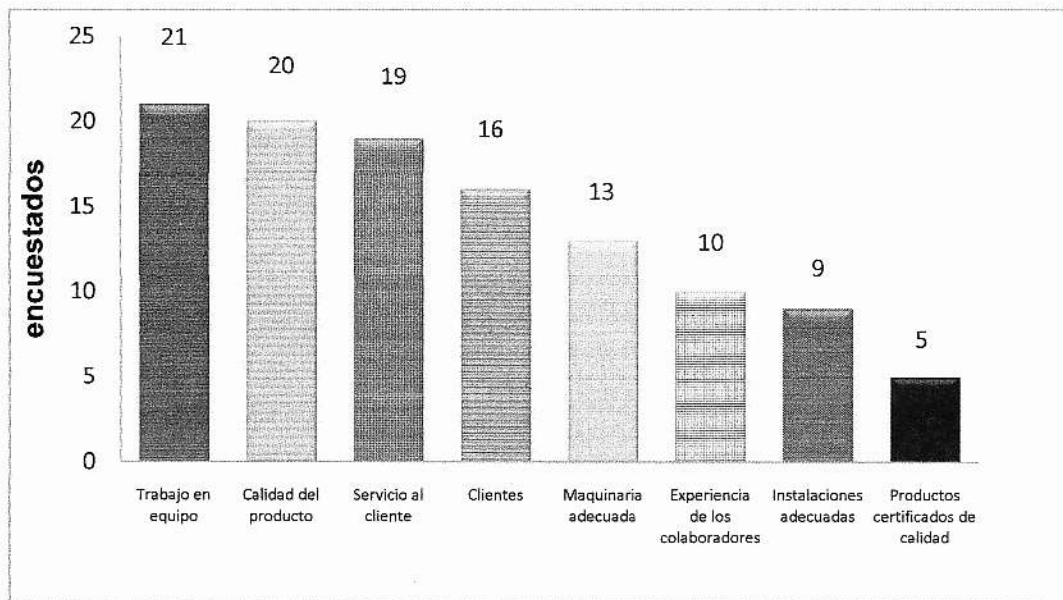
2.11.1 Factores internos

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades actuales de la fábrica:

a) Fortalezas

Seguidamente se presentan las fortalezas con que cuenta la fábrica y que ayudan en su crecimiento para ofrecer productos y servicios competitivos dentro del mercado cambiante al que se enfrenta:

Gráfica 9
Fortalezas
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

F.1 Trabajo en equipo

Tanto jefes como colaboradores están organizados para alcanzar un objetivo en común, al realizar su trabajo apoyándose uno con otro en la producción y servicios, ya que todos en conjunto cumplen con los requerimientos de los clientes.

F.2 Calidad del producto

La fábrica conserva un estándar de calidad en la producción por la experiencia que se tiene de los colaboradores en elaborar productos derivados de la madera, en la calidad de la materia prima para la producción y por los diseños y estilos de los productos; lo que hace que cumpla con las exigencias y expectativas de los clientes quienes satisfacen sus necesidades por la excelencia en cada uno de los productos.

F.3 Servicio al cliente

Da al cliente la atención que se merece con cortesía y respeto en cada una de las compras que realiza, la satisfacción es lo primordial, como un valor agregado en los requerimientos que hacen en la fábrica.

F.4 Clientes

La fábrica cuenta con clientes potenciales ya que a través de la compra de los productos elaborados por la misma permanecen fieles a ella, y se ha alcanzado ampliar la cartera de clientes a nivel nacional.

F.5 Maquinaria adecuada

La fábrica cuenta con máquinas modernas, equipos y herramientas para realizar una producción de calidad con las especificaciones que demandan los clientes, cumple con los requerimientos y aprovecha estos recursos al máximo.

F.6 Experiencia de los colaboradores

Desde sus inicios la fábrica cuenta con colaboradores con experiencia en los procesos de producción de productos que provienen de la madera, trabaja con prácticas de calidad que permite generar productos y diseños innovados.

F.7 Instalaciones adecuadas

En la fábrica existen áreas de trabajo adecuadas, las cuales cuentan con iluminación óptima, equipo y espacios que ayudan en la producción, siendo estas limpias y apropiadas para su trabajo, así como la distribución en la planta, que permite almacenar los productos terminados listo para salir al mercado.

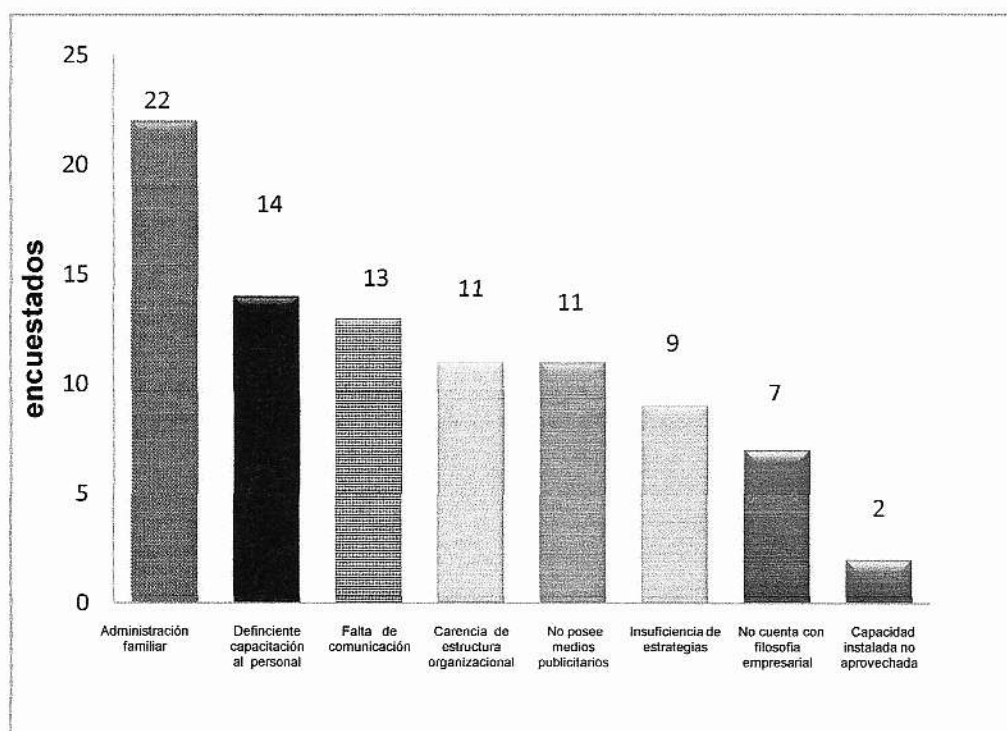
F.8 Productos certificados

Actualmente se trabaja con licencias y certificaciones otorgadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA, el cual emite legitimación para la elaboración de tarimas de uso en la exportación, colocando sellos que visan en cada una de las unidades producidas que indican que no contaminan los productos a exportar y que están controlados por dicho ministerio.

b) Debilidades

A continuación se presentan los factores con bajo grado de eficiencia, que afectan el desarrollo en las actividades:

Gráfica 10
Debilidades
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

D.1 Administración familiar

En la gerencia la administración implementada en cada una de las actividades que se realizan son de forma empírica, porque los dueños actúan según su criterio, sin contar con planes de acción que permitan un mejor desempeño de los colaboradores y aprovechamiento de los recursos, ya que carecen de

procesos administrativos e inductivos para el personal y no hacen uso de herramientas que ayuden a alcanzar los objetivos.

D.2 Deficiente capacitación al personal

La capacitación que se da a los colaboradores es rutinaria, se les enseña a realizar una tarea pero al mismo tiempo se les dan direcciones para diversas actividades con otra función y el entrenamiento no es completo y eso conlleva a procesos deficientes en la realización de las labores, y ocasiona retrasos en la fabricación de los productos.

D.3 Falta de comunicación

Para la gerencia hacer que la comunicación con los colaboradores sea efectiva en las áreas de trabajo y en actividades de interrelación es difícil, el trabajo lo hacen de forma incorrecta, cuando surge un problema no lo comunican al jefe inmediato ó el mismo jefe no lo notifica al gerente, lo que perjudica el desarrollo y el rendimiento en sus labores, por no existir canales de comunicación adecuados.

D.4 Carencia de estructura organizacional

No se tiene una estructura organizacional que muestre como está conformada la fábrica, así como las líneas jerárquicas que existen, ni como está dividido el trabajo, lo que afecta de manera negativa el logro de los objetivos.

D.5 No posee medios publicitarios

En la fábrica no se tienen medios publicitarios y no se realiza labor de ventas de forma adecuada para dar a conocer los productos y el servicio, lo que limita el crecimiento, desarrollo y ampliación de la cartera de clientes.

D.6 Insuficiencia de estrategias

La administración de la fábrica no tiene una visión estratégica, que le permita crecer de forma adecuada, ya que no aprovecha las herramientas y busca la manera de crear ventajas competitivas, por el desconocimiento que se ha tenido para expandirse en el mercado.

D.7 No cuenta con filosofía empresarial

En la unidad objeto de análisis, la filosofía empresarial no está definida por escrito, e implementada para que los colaboradores la conozcan y que sean parte de ella para enfrentar a la competencia, no se tiene un panorama claro de que es lo que quiere llegar a ser y como enfrentarse en el mercado.

D.8 Capacidad instalada no aprovechada

La capacidad que tiene la fábrica no ha sido aprovechada al 100 por ciento ya que puede producir más de lo que actualmente está originando por no contemplar factores que beneficien en el rendimiento y que ayude a cumplir con los requerimientos de los clientes.

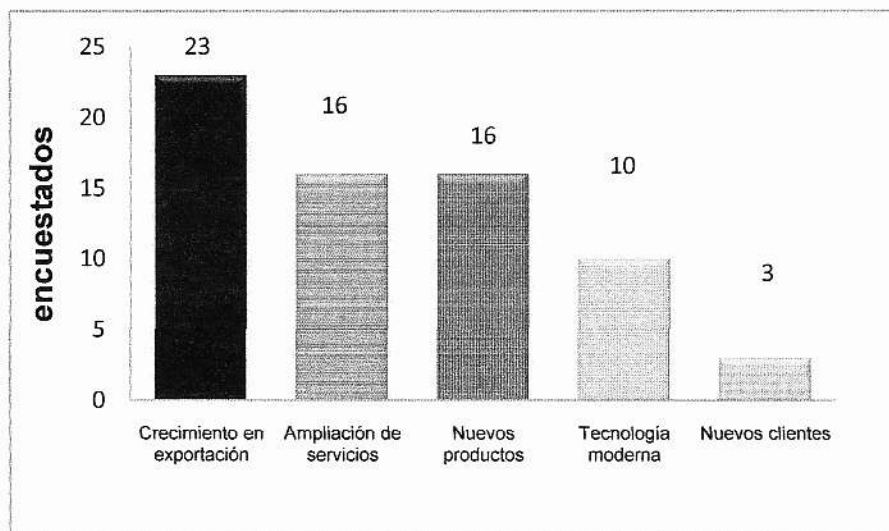
2.11.2 Factores externos

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas:

a) Oportunidades

Seguidamente se presentan aspectos que puede beneficiar significativamente el desarrollo de cada una de las actividades de la fábrica:

Gráfica 11
Oportunidades
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

O.1 Crecimiento en exportación

La fábrica puede aprovechar el potencial con que cuenta Guatemala en el sector agro industrial y empresas transnacionales exportadoras de productos varios,

compradores directos de tarimas de madera ya que las adquieren para el embalaje de sus productos.

O.2 Ampliación de los servicios

La gerencia puede mejorar el servicio de transporte que da a otras empresas para la transportación de productos con equipos como (tráileres y camiones con furgones) para generar otro ingreso que permita ampliar el desarrollo de la unidad objeto de investigación y crear ventajas competitivas.

O.3 Nuevos productos

En la planta se podría innovar el área de producción, al fabricar cajas de madera para frutas y braguetas de madera comprimida para chimeneas, que permita abrir otros segmentos en el mercado.

O.4 Tecnología moderna

El mercado ofrece tecnología y equipos modernos que permiten realizar cortes y diseños nuevos, para que los procesos sean más rápidos y se pueda aprovechar al máximo los recursos.

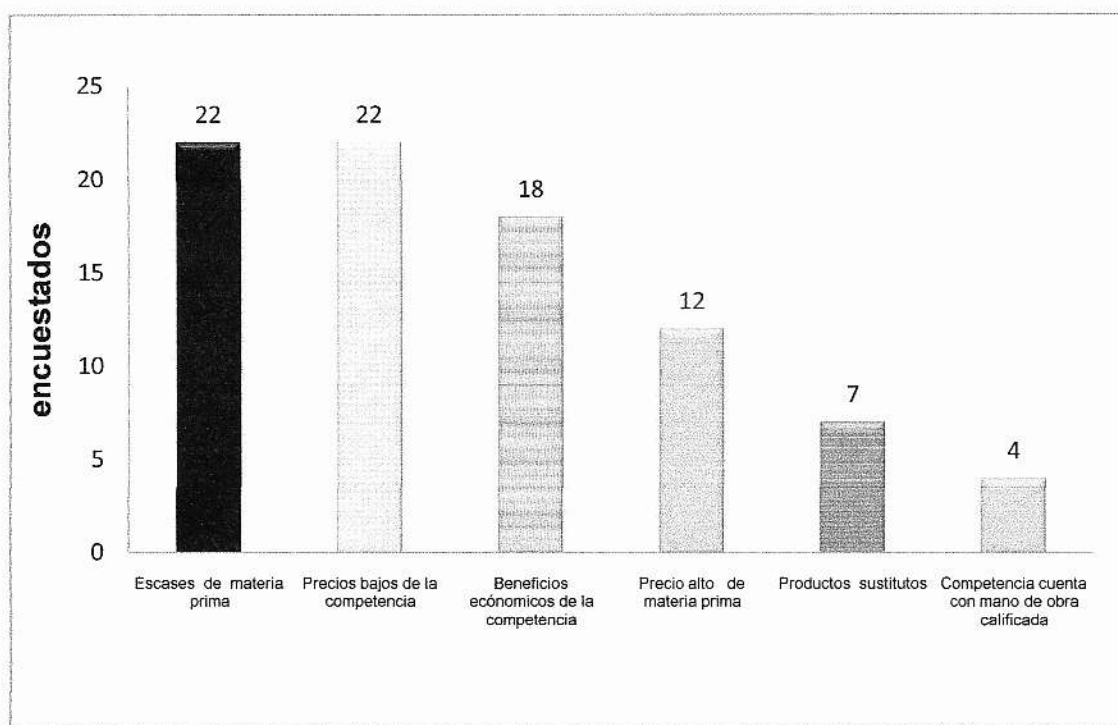
O.5 Nuevos clientes

Existen clientes potenciales, en el segmento de mercado en que se encuentra, que requieren los productos y servicios que ofrece.

b) Amenazas

Seguidamente se presentan variables que afectan el desarrollo de la unidad objeto de análisis:

Gráfica 12
Amenazas
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

A.1 Escases de materia prima

Es un riesgo cuando hay escases de la madera a nivel nacional, porque no se abastece a la producción y no se cumple con la entrega de pedidos a su tiempo, ya que hay temporadas que cuesta sacar la madera de los bosques.

A.2 Precios bajos de la competencia

La competencia ofrece precios más bajos a los del mercado, aunque la calidad no sea buena, pero para los clientes es más importante el precio que la garantía que da de los productos el precio que ofrecen es de Q. 68.00 a Q.70.00.

A.3 Beneficios económicos de la competencia

Es un riesgo ya que la competencia le ofrece a los empleados otros beneficios como: mejores salarios y bonos extras entre otros; por ello pueden dejar el trabajo en busca de estos beneficios que son pago en efectivo por producción.

A.4 Precio alto de materia prima

Cuando el precio de la materia prima es alto afecta los costos de producción, porque hay variación en los precios existentes y hay riesgo en la producción, considerando que hay un costo al cual se rigen.

A.5 Productos sustitutos

La competencia ofrece productos sustitutos como: tarimas plásticas o palillos importados, lo que pone en riesgo la producción de tarimas de madera, ya que en ocasiones son remplazadas por las anteriores que son más baratas.

A.6 Competencia cuenta con mano de obra calificada

Las empresas cuentan con mano de obra calificada en la realización de la producción de forma eficiente, lo que genera beneficios para ellas.

2.12 Factores internos y externos

A continuación se enumeran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Gráfica 13
Factores internos y externos de la
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

Factores Internos	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Calidad de producto 3. Servicio al cliente 4. Clientes 5. Maquinaria adecuada 6. Experiencia de los colaboradores 7. Instalaciones adecuadas 8. Productos Certificados de calidad. 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración familiar existente. 2. Deficiente capacitación al personal. 3. Falta de comunicación 4. Carencia de estructura organizacional 5. Insuficiencia de estrategias 6. No posee medios publicitarios 7. No cuenta con filosofía empresarial. 8. Capacidad instalada no aprovechada.
Factores Externos	Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en exportación. 2. Ampliación de servicios 3. Nuevos productos 4. Tecnología moderna 5. Nuevos clientes 	Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Escases de materia prima. 2. Precios bajos de la competencia. 3. Beneficios económicos de la competencia. 4. Precio alto de materia prima. 5. Productos sustitutos 6. Mano de obra calificada de la competencia.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

2.13 Análisis de resultados

Después de analizar los factores internos de la unidad objeto de análisis, se determino lo siguiente:

No existe una planeación estratégica en cada una de las actividades de la fábrica y esto a limitado el crecimiento en el mercado competitivo.

La misión no está definida por escrito por ello los colaboradores no se identifican y se integran como parte importante de la razón de ser de la fábrica

Para la gerencia la visión no está definida por escrito, no determina lo que desea llegar a ser en un futuro, y los colaboradores no se identifican con este término en el logro de los objetivos.

Los objetivos no están definidos por parte de la gerencia, ya que los colaboradores trabajan de forma rutinaria, porque no los conocen; por esta razón, no se puede dar seguimiento ya que se trabaja por separado, lo que ha provocado el no posicionarse en el mercado.

No se cuenta con una estructura organizacional, que muestre a los colaboradores cuales son los niveles jerárquicos y como está formada administrativamente.

La comunicación con el jefe inmediato no es óptima, los compañeros no tienen la confianza en entablar una conversación con el gerente, solamente es a través del encargado quien no transmite estas inquietudes.

No cuenta con medios publicitarios para dar a conocer sus productos y servicios que ayuden a posicionar en el mercado.

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO PARA UNA FÁBRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIMALTENANGO

A continuación se presenta el modelo de planeación estratégica propuesto, a través del cual se da a conocer la filosofía empresarial, las estrategias a desarrollar generadas en la matriz FODA y los planes de acción para implementarlas.

3.1 Justificación

La fábrica se dedica a la transformación de productos derivados de la madera, y puede alcanzar más cobertura en mercados nacionales e internacionales, al implementar la planeación estratégica, que es una herramienta útil para la toma de decisiones, con objetivos establecidos, por medio de la ejecución y evaluación de las estrategias propuestas con el fin de lograr mejor desempeño en cada una de las actividades que desarrolla.

Las estrategias propuestas para las áreas administrativa, operativa y mercadológica, serán de ayuda en el logro de los objetivos, con mejor coordinación de actividades que permitirán tener un enfoque competitivo en el mercado, con toma de decisiones efectivas al asignar responsabilidades y recursos para el cumplimiento de los procesos de la fábrica y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivo general

Desarrollar una herramienta a nivel administrativo que permita que la fábrica transformadora de productos derivados de la madera, conozca el entorno y la manera de cómo generar estrategias para mejorar su imagen.

3.2.1 Objetivos de la propuesta

- Proporcionar a la fábrica un instrumento que le ayude a mejorar la planificación a largo plazo de cada una de las actividades.
- Implementar en un 100% la filosofía empresarial que incentive y motive al personal a que se identifique con la misión, visión y valores de la fábrica para cumplir con lo establecido.
- Establecer la organización en base a las funciones y actividades de los colaboradores para optimizar el desempeño organizacional y aprovechar los recursos.
- Aumentar la cartera de clientes en el departamento de ventas y servicios, en un 20% en un periodo de 1 año.

3.3 Filosofía empresarial

A continuación se describen los elementos de misión, visión y valores:

3.3.1 Misión

Somos fabricantes y distribuidores de tarimas, paletas y palillos, a nivel nacional, contamos con el recurso humano calificado en la producción para satisfacer las necesidades de los agro exportadores, heladerías, floristerías y laboratorios clínicos, distinguiéndonos por el profesionalismo en el desarrollo de productos con diseño y excelencia en los procesos de fabricación.

3.3.2 Visión

Ser la fábrica líder en el mercado industrial, en la fabricación de tarimas, paletas, palillos y brindar el servicio de outsourcing de transporte a nuestros clientes, con productos certificados de calidad y estándar de seguridad, en servicios para abrir nuevos mercados.

3.3.3 Valores

A continuación se describen los valores de la Fabrica Transformadora de productos derivados de la madera.

Responsabilidad: cumplir con las actividades y obligaciones con eficiencia y solidez, para mantener el prestigio de la fábrica.

Puntualidad: en el cumplimiento del trabajo, de los colaboradores con los horarios de entrada y salida con las obligaciones, así también en entregar los productos a los clientes en fechas exactas.

Respeto: entre jefes y subalternos, con un trato amable y cortés; como atributo de las buenas relaciones interpersonales para crear un ambiente agradable y dirigirse del mismo modo a los clientes que llegan a las instalaciones.

Honestidad: en cada una de las actividades que realizan los colaboradores y así proyectar a los clientes la imagen que se tiene en el trabajo.

Lealtad: del personal en la realización de sus actividades, para bien de ellos y de la fábrica, en el trabajo y con los recursos de la misma.

Solidaridad: como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y la gerencia, al garantizar el progreso de la empresa y por consiguiente el bien de ellos.

3.4 Formulación de estrategias

A continuación se presentan las estrategias establecidas en base al diagnóstico FODA desarrollado en el capítulo dos, las cuales servirán para alcanzar los objetivos de la fábrica transformadora de productos derivados de la madera:

Gráfica 14
MATRIZ FODA
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos	1. Trabajo en equipo 2. Calidad de productos 3. Servicio al cliente 4. Clientes 5. Maquinaria adecuada 6. Experiencia de los colaboradores 7. Instalaciones adecuadas 8. Productos certificados 9. Generación de materia prima	1. Administración familiar 2. Deficiente capacitación al personal 3. Falta de Comunicación 4. Carencia de estructura organizacional 5. No cuenta con medios publicitarios 6. Insuficiencia de estrategias 7. No cuenta con filosofía empresarial 8. Capacidad instalada no aprovechada
Factores Externos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. Crecimiento en exportación 2. Ampliación de los servicios 3. Nuevos productos 4. Tecnología moderna 5. Acceso a nuevos clientes	1. Diseñar una Página WEB que de a conocer los productos de la fábrica. (F1, F2, F8, F,9 O1, O2, O3, O4, O5)	1. Establecer e implementar la filosofía empresarial, para cubrir un mayor porcentaje de la demanda en el mercado. (D1, D2, D3, D7, O2, O3 O5) 2. Aumentar la fuerza de ventas, para captar nuevos clientes en el mercado. (D5, D8 O2, O5) 3. Diseñar el Organigrama de la fábrica para lograr la expansión de forma eficiente y ordenada en la fábrica. (D4, O2)
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Escases de materia prima 2. Precios bajos de la competencia 3. Beneficios economicos de la competencia. 4. Precio alto de materia prima 5. Productos sustitutos 6. Mano de obra calificada de la competencia.	1. Implementación de medios publicitarios par dar a conocer los productos, para abarcar un mayor porcentaje de aceptación y posicionamiento en el mercado. (F2, F3, F8, A2, A3, A, 6) 2. Distribución de los espacios físicos de la fábrica. (F5, F7, A6)	1. Implementar modelo de descripción de puestos en la fábrica, para afrontar a la competencia de manera eficiente. (D4, A6) 2. Instruir al personal acerca de la planeación estrategica de la fábrica, obtener e l posicionamiento adecuado en el mercado. (D1, D2, D3, A2, A6)

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.4.1 Ejecución de estrategias

Para que las estrategias formuladas sean implementadas con eficiencia se elaboran los planes de acción que incluyen las actividades, metas, calendarización, responsable y costo.

A continuación se describen los planes de acción a desarrollar.

- 1.- Establecer e implementar la filosofía empresarial
- 2.- Capacitar al personal acerca de la planeación estratégica
- 3.- Elaborar el modelo de descripción de puestos de la fábrica
- 4.- Diseñar el Organigrama de la fábrica
- 5.- Aumentar la fuerza se ventas
- 6.- Diseñar pagina web de la fábrica
- 7.- Implementación de medios publicitarios
- 8.- Distribución adecuada de los espacios físicos de la fábrica.

Cuadro 1
Plan de Acción
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

Estrategia DO: establecer la filosofía empresarial propuesta que exhorte el trabajo de los colaboradores en la fábrica, para cubrir un mayor porcentaje de la demanda en el mercado.

Objetivo: definir la filosofía en cada función de las actividades de la fábrica en un periodo de 6 meses.

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q
1	Reunión con el gerente de la fábrica para dar a conocer la propuesta de la filosofía empresarial.	Explicar que es la misión, visión, valores y objetivos que identifique a la fábrica enfocadas a las actividades que realiza.	Estudiante USAC	06/02/2014	08/02/2014	Papelería	100.00
2	Elaboración de la filosofía empresarial para la fábrica.	Aprobación por parte del gerente de la propuesta de la filosofía empresarial.	Gerente	09/02/2014	09/02/2014	Papelería y fotocopias	300.00
3	Colocar rótulos de la misión, visión y valores en las instalaciones de la fábrica, para que este a la vanguardia. (Ver rótulos)	Presentar al personal y público en general la filosofía empresarial de la fábrica como una nueva imagen para	Gerente	16/02/2014	20/02/2014	Elaboración de Rótulos	1200.00
4	Elaborar trifoliales con la filosofía empresarial para el personal y clientes en general. (ver trifoliar)	Afrontar nuevos retos ante la competencia. Dar a cada colaborador un trifoliar con la filosofía empresarial para que se se comience a identificarse con los elementos.	Estudiante USAC	23/02/2014	27/02/2014	Impresión de trifoliales	900.00
5	Como parte de reforzamiento se realizará una reunión con el personal para dar a conocer el significado de la filosofía con ayuda de los trifoliales que contiene información de lo que es y cómo se pone en marcha.	Explicar cada uno de los elementos que conforman la filosofía y la importancia que estos tiene para el desarrollo de la fábrica dando ejemplos de cómo se distinguen las empresas que tienen este tipo de estrategias para el mercado.	Jefe	03/03/2014	03/03/2014	Coffe Break	700.00
6	Programar nuevas reuniones con el personal para dar seguimiento a la propuesta.	Comprobar que los colaboradores si tienen claro que significa cada elemento de la filosofía empresarial.	Gerente	Mensual			500.00
TOTAL							3,700.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 1
Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera

FABRICA TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA

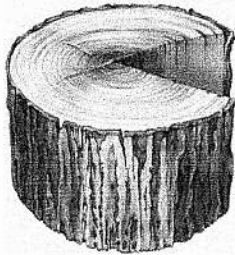
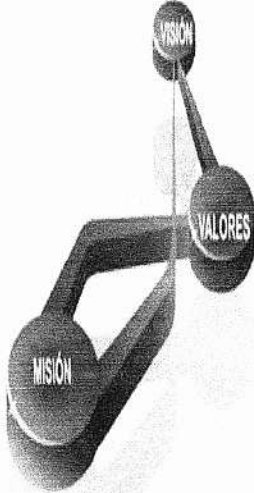

Fábrica transformadora de productos derivados de la madera.

ANTECEDENTES

La fábrica transformadora de productos derivados de la madera, está ubicada en la colonia El Eucalipto, El Tejar Chimaltenango, y su actividad económica es convertir la madera en productos como: pallets (tarimas), paletas escolares, paletas médicas y palillos, así como servicio de transporte.

Colonia, El Eucalipto, Chimaltenango
Teléfono: 7849-1123
Correo: fabricatransmader@gmail.com

Filosofía empresarial



Tel.: 7849-1123

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 2
Trifoliar con la filosofía empresarial vista interna
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera

Filosofía empresarial

MISIÓN



"Somos fabricantes y distribuidores de tarimas, paletas y palillos, a nivel nacional, contamos con el recurso humano calificado para satisfacer las necesidades de los clientes, distinguiéndonos por el profesionalismo y el desarrollo de productos con diseño y excelencia en los procesos de fabricación."

VISIÓN



"Ser la fábrica líder en el mercado agroindustrial, en la fabricación de tarimas, paletas, palillos en brindar el servicio de outsourcing de transporte a nuestros clientes con productos certificados de calidad y estándar de en seguridad, para abrir nuevos mercados."

VALORES

Puntualidad: en el cumplimiento del trabajo con los horarios de entrada y salida con las obligaciones diarias, así también en entregar los productos a los clientes en fechas exactas.

Respeto: entre jefes y subalternos, con un trato amable y cortés; como atributo de las buenas relaciones interpersonales para crear un ambiente agradable y dirigirse del mismo modo a los clientes que llegan a las instalaciones.

Honestidad: en cada una de las actividades que realizan los colaboradores y así proyectar a los clientes la imagen que se tiene en el trabajo.

Lealtad: del personal en la realización de sus actividades, para bien de ellos y de la fábrica, en el trabajo y con los recursos de la misma.

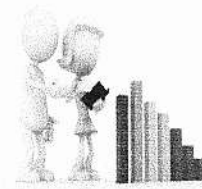
Solidaridad: como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y la gerencia, al garantizar el progreso de la empresa y por consiguiente el bien de ellos.



OBJETIVOS

GENERAL

- Lograr cubrir el mercado en el sector agroindustrial, para ofrecer productos y servicios de calidad.



ESPECIFICOS

- Reducir las deficiencias administrativas para lograr una imagen innovadora.
- Aumentar la cartera de clientes en el departamento de ventas y servicios, en un 20% más, a mediano plazo

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con el presente trifoliar se estará reforzando al personal acerca de la filosofía empresarial para que se involucren con las expectativas de la administración.

Formato 3
Rótulo institucional con la misión
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con la implementación del rótulo de la misión los colaboradores se sentirán identificados con la fábrica y estará a la vista de todos los clientes que visiten las instalaciones y personal en general.

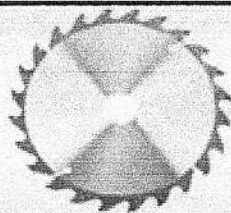
Formato 4
Rótulo institucional con la visión
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera



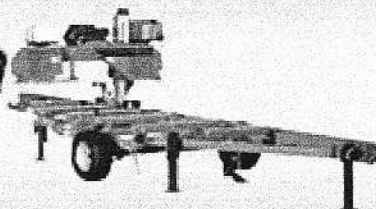
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La perspectiva que se tendrá a futuro ayudará que el personal se motive y mejore su desempeño cada día en el desarrollo de sus actividades y en el aprovechamiento de los recursos de la fábrica.

Formato 5
Rótulo institucional con los valores
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera



Fabrica Transformadora
de productos derivados de la madera



Valores

Puntualidad: en el cumplimiento del trabajo, de los colaboradores con los horarios de entrada y salida con las obligaciones, así también en entregar los productos a los clientes en fechas exactas.

Respeto: entre jefes y subalternos, con un trato amable y cortés como atributo de las buenas relaciones interpersonales para crear un ambiente agradable y dirigirse del mismo modo a los clientes que llegan a las instalaciones.

Honestidad: en cada una de las actividades que realizan los colaboradores y así proyectar a los clientes la imagen que se tiene en el trabajo.

Lealtad: del personal en la realización de sus actividades, para bien de ellos y de la fábrica, en el trabajo y con los recursos de la misma.

Solidaridad: como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y la gerencia, al garantizar el progreso de la empresa y por consiguiente el bien de ellos.

Cuadro 2
Plan de Acción
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

Estrategia DA: instruir a los colaboradores acerca de la planeación estratégica, para obtener el posicionamiento deseado y la adecuada expansión en el mercado.

Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Presentación de la propuesta al gerente general para dar a conocer la planeación estratégica en la fábrica.	Informar al gerente el contenido de la propuesta y la función que tiene en el mercado y las estrategias que se pueden implementar.	Estudiante USAC	05/03/2014	05/03/2014	Papelería	100.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente	Aprobar la propuesta planteada para mejorar el posicionamiento de la fábrica en el mercado.	Gerente	06/03/2014	12/03/2014	Papelería	50.00
3	Dar a conocer a todo el personal las estrategias que se llevarán a cabo en la fábrica, esto se realizará en una reunión en las instalaciones.	Lograr que los colaboradores conozcan en su totalidad las estrategias propuestas.	Gerente	13/03/2014	13/03/2014	Coffee Break mobiliario y equipo	900.00
4	Implementar las estrategias con la ayuda del personal de la fábrica.	Ejecutar al máximo las estrategias	Todo el personal	15/03/2014	15/03/2014		
5	Como reforzamiento a la fábrica se verificará el alcance que se tuvo de la propuesta en la fábrica, con cuestionamiento según boleta de evaluación.	Evaluar el desarrollo que se ha tenido de la implementación de la propuesta, mediante preguntas al personal y revisar el trabajo que se ha realizado de acuerdo a la planeación estratégica.	Gerente	A definir por la fábrica			
TOTAL							1050.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 3
Plan de Acción
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera.

Estrategia DA: laborar e implementar la descripción técnica de puestos del personal de la fábrica, para afrontar a la competencia de manera más eficiente.

Objetivo: establecer el perfil de puestos para contar con personal idóneo en 70% a corto y mediano plazo.

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Reunión con el gerente de la fábrica para presentar la propuesta.	Explicar detalladamente al gerente el beneficio de contar con un modelo de descripción de puestos en la fábrica.	Estudiante USAC	05/04/2014	05/04/2014	Papelería,	80.00
2	Elaboración del diagnóstico de la fábrica, para conocer las funciones y actividades de cada colaborador	Informar al gerente las funciones y atribuciones eficientes de cada puesto en la fábrica.	Estudiante Usac	06/04/2014	17/04/2014	Papelería, fotocopias	4000.00
3	Revisión y aprobación del modelo de puestos existentes en la fábrica.	Aprobar los modelos de puestos a implementar con base a funciones de cada área de trabajo.	Gerente	20/04/2014	20/04/2014		
5	Reunión con el gerente y con cada colaborador para indicarle la descripción del puesto actual y sus funciones.	Mejorar el rendimiento de cada trabajador en la realización de las tareas para ser más productivos.	Gerente	24/04/2014	24/04/2014		
6	Entrega al personal y explicar la descripción de su puesto para que realice su trabajo eficientemente.	Lograr que los colaboradores tengan claro cuáles son sus atribuciones, para mejor y aprovechar los recursos existentes.	Gerente	24/04/2014	30/04/2014	impresión de Manual	2000.00
7	Informe de la propuesta de implementar el descriptor técnico de puesto del personal de la fábrica.	Verificar que se trabaje en base al modelo de descripción de puestos en la fábrica para realizar las actividades de forma más eficiente.	Jefe	Mensual			
TOTAL							6080.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 6

Fábrica transformadora de productos derivados de la madera DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No.1

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Recursos humanos
Le reporta a:	Gerencia
Le reportan:	Jefe de personal, producción, ventas y logística.
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Puesto de alto mando de dirección y control, que tiene a su cargo la toma de decisiones operativas y administrativas.

3. Atribuciones:

Principales

- Dirigir el negocio y al personal administrativo para el logro de buenos resultados.
- Supervisar y coordinar el trabajo del personal bajo su cargo, velando por que cumplan debidamente con sus obligaciones.
- Promover programas de capacitación y motivación del personal.
- Desarrollar nuevos negocios en beneficio de la fábrica.
- Revisa y aprobar las políticas y estrategias de venta y crédito.
- Supervisar el comportamiento de los gastos administrativos y financieros.
- Ejecutar los procesos de selección y contratación del personal.
- Evaluar el logro de los objetivos de cada departamento.

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Título de Licenciado en Administración de Empresas
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
Habilidades

Liderazgo, capacidad de análisis e interpretación de información, habilidad para delegar y supervisar, trabajar bajo presión.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de maquinarias optas para aserraderos, generadores, sierras, montacargas.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre el personal y productos de la fábrica.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización de la maquinaria e instalaciones de la fábrica.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la fábrica, con proveedores y público en general.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discreción sobre el manejo de los distintos aspectos con los empleados, negocios de la fábrica.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidado con cada ingreso y egreso de la administración en las actividades
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión en cada una de las actividades de la fábrica.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 90%	Físico 10%
Esfuerzo mental elevado derivado del análisis de información para la toma de decisiones.	Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 2

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de personal
Unidad administrativa:	Recursos humanos
Le reporta a:	Gerencia
Le reportan:	Administrativo, producción, ventas y logística.
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Coordina, dirige y actúa en toma de decisiones sobre personal, vacaciones, sanciones disciplinarias y conductas, horarios de trabajo.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar horarios de los trabajadores. - Reclutamiento y selección de personal - Resolver conflictos laborales en conjunto con los jefes que lo soliciten. - Firmar documentos elaborados en el departamento de recursos humanos. - Control de: constancias laborarles, constancias de pagos, vacaciones, informes, suspensiones, permisos, asuetos, traslados de personal, despidos, renuncias, etc. - Gestión administrativa ante el nivel central sobre movimientos de personal como suspensiones IGSS, suspensiones disciplinarias, ascensos, nombramientos. - Elaboración y gestión de planillas de pagos, informe de salarios. - Elaboración y trámite de contratos de todo el personal.

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios universitarios en Recursos Humanos
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
Habilidades
Física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra,

honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, trabajo en equipo.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de tecnología, liderazgo y de leyes laborales del país.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre el personal.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de computadoras, teléfonos, internet y redes sociales.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la fábrica.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivos de todo el personal activo y pasivo de la fábrica.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión en cada una de las actividades relacionadas con el personal de la fábrica.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 90%	Físico 10%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensión nerviosa provocada por conflictos, enfermedades de la vista por uso constante de equipo de cómputo.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No.3**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de producción
Unidad administrativa:	Producción
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Auxiliar de producción
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Puesto de dirección y control, que tiene a su cargo la producción de los diferentes productos con el control de calidad para cada uno.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el uso correcto y eficiente de la materia prima - Velar por el buen manejo de las herramientas de trabajo. - Cuidar por la seguridad de los empleados bajo su cargo. - Vigilar por el mantenimiento del equipo y del área de trabajo. - Autorizar las órdenes de requerimiento de materia prima. - Supervisar el inventario de materia prima. - Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, asignada por su jefe inmediato superior.
--

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios universitarios de ingeniero Industrial o conocimiento de procesos de fabricación en serie.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
Habilidades
Liderazgo, planificación y organización, y control de procedimientos.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de maquinarias optas para aserraderos, generadores, sierras, montacargas.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la producción de la fábrica y merma..
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización de la maquinaria e instalaciones de la fábrica.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal operativo, ventas y logística.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cautela sobre el diseño y elaboración de los productos de la fábrica.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cada uno de los procesos de producción y personal a su cargo.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 70%	Físico 30%
Esfuerzo mental elevado derivado del análisis de información para la toma de decisiones.	Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en ambiente de oficina y área de producción con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 4**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Unidad administrativa:	Ventas
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Vendedores y Jefe de producción
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Puesto de alto mando para el área de ventas nacionales, internacionales, a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios.

3. Atribuciones:

Principales

- Planificar, dirigir y controlar actividades afines a la gestión de distribución local, departamental e internacional de las áreas de ventas y atención al cliente.
- Suministrar información técnica: catálogos, hojas técnicas, charlas, etc. sobre los productos y sus vendedores.

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Estudios de Mercadotecnia y Publicidad.
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
Habilidades
Responsable, creativo, capacidad y criterio en toma de decisiones.
Destrezas
▪ Buenas relaciones interpersonales, excelente trato hacia el cliente.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ Pérdida de clientes potenciales para la fábrica.
Equipo
▪ Cuidar los materiales y promocionales de ventas.
Relaciones con otros
▪ Tiene relación con personal de producción, logística y público en general.
Información confidencial
▪ No podrá dar a conocer la cartela de clientes de la fábrica.
Dinero / valores
▪ Si ingreso por las ventas efectuadas.
Supervisión
▪ A cada uno de los vendedores.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 80% Esfuerzo mental elevado derivado de la búsqueda de aumentar las ventas.	Físico 20% Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto
--	---

7. Condiciones ambientales:

▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

▪ Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 5**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Compras
Unidad administrativa:	Recursos Humanos
Le reporta a:	Gerencia
Le reportan:	Administrativo, producción, ventas y logística.
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Es el encargado de vigilar que el departamento de compras esté trabajando como debe y así alcanzar los objetivos del departamento y de la empresa

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el mercado, proveedores y precios - Pronosticar cuales son las existencias de materia prima - Negociar contratos de compras. - Actualizarse en precios con la competencia - Checar inventarios de materia prima - Compras directas con proveedores - El pedido debe entrar oportunamente para poder ser surtido en tiempo y forma.

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios a nivel medio,
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en compras.
Habilidades
Capacidad de negociador, responsable y trabajo en equipo.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de tecnología, maquinaria de aserraderos habilidad para evaluar la materia

prima.

5. Responsabilidad:

Errores
▪ Que se retrase la producción por no tener materia prima.
Equipo
▪ Conocimiento de computadoras, teléfonos, internet y redes sociales.
Relaciones con otros
▪ Tiene relación con el gerente, jefe de producción y ventas.
Información confidencial
▪ Ninguna.
Dinero / valores
▪ Solicitud de cheque para pago a proveedores
Supervisión
▪ Inspeccionar que la materia prima que sea de calidad y a un mejor precio.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 90% Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Físico 10% Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto
--	---

7. Condiciones ambientales:

▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

▪ Tensión y estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 6**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de Logística
Unidad administrativa:	Recursos Humanos
Le reporta a:	Gerencia
Le reportan:	producción, ventas
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

La persona del puesto de trabajo es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la fábrica, a nivel de distribución.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el encargado de producto terminado para programar la entrega del mismo. - Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos. - Agilizar el proceso de trabajo - Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
--

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios a nivel medio y estudios de logística
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 3 años.
Habilidades
Capacidad para planificar y organizar tanto procesos como personas,
Destrezas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de logística (Curso superior en Logística).
--

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que no se entregue y distribuya los pedidos a los clientes a su tiempo.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de transporte, como tráileres, montacargas y funcionamiento de almacenes más mecánicos o robotizados.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con el gerente, jefe de producción y ventas.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación de las unidades de transporte para la entrega de los pedidos
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspeccionar que las unidades de transporte estén en perfectas condiciones para la distribución de los pedidos a los clientes.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 60%	Físico 40%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el máximo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensión y estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 7**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Contador
Unidad administrativa:	Administración
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Contabilidad y secretaria
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Es el encargado de supervisar el trabajo realizado en el departamento de contabilidad para que el proceso de facturación y pago a proveedores este al día.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción, revisión y resguardo de facturas. - Ordenar de pago de facturas y planillas de sueldos - Controlar el libro de vales de combustible y de viáticos. - Revisión autorización y entrega de viáticos. - Realizar órdenes de pago de facturas. - Elaboración de conciliaciones bancarias. - Elabora cheques para pago de impuestos - Entrega los cheques del sueldo mensual - Entregar listados y ordenes al encargado de compras

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de Perito Contador
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en puesto similar.
Habilidades
Responsable, honrado disciplinado y trabajo en equipo.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de las leyes tributarias.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que no se paguen los impuestos a tiempo según la ley.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de computadoras, teléfonos, internet y redes sociales.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con el gerente, jefe de producción y ventas.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discreción en el manejo de información contable de la fábrica
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de ingresos y egresos de las cuentas monetarias de la fábrica
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar que las facturas contengan la información exacta para el pago correcto de las mismas.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 90%	Físico 10%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensión y estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 8**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Secretaria de Gerencia
Unidad administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Todo el personal
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Puesto administrativo que tiene a su cargo la planificación, organización y control de las actividades de la recepción de manera eficiente y eficaz para el mejoramiento continuo.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar depósitos de los cobros en cuentas bancarias - Entregar pagos a los proveedores - Dar cheques para el personal y proveedores - Enviar cotizaciones a los clientes - Encargada de administrar la pagina web <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el ingreso del personal que labora en la fábrica. - Archivar contratos de trabajo del personal <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enviar correspondencia cuando se emita. - Mediar en conflictos entre el personal.
--

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de secretaria comercial o ejecutiva
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena relación interpersonal con el personal, don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad, que trabaje para distintos niveles.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina máquina de escribir, computadora impresora, teléfonos, radios e internet.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la toma de decisiones sobre el personal en la organización y extravíos de documentos.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa..
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la fábrica, con proveedores y representantes de organizaciones afines.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados – empresa y alta confidencialidad en el manejo de expedientes laborales.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad sobre dinero de caja chica de Q. 600.00 y vales de combustible y chequera hasta 2000.00
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión recibida del Gerente general.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
90% de su concentración	10% porque no se requiere de fuerza.

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 9**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Encargado de maquina despuntadora
Unidad administrativa:	Producción
Le reporta a:	Jefe de producción,
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Puesto de trabajo operativo bajo techo en espacios frecuentemente abiertos, con labor medianamente pesada en ambiente ruidoso, con equipo de protección personal en forma obligada.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cortar puntas de madera en mal estado - Para su seguridad, chequee la máquina, en todo su contorno al iniciar y finalizar la jornada de trabajo. - Revisar el nivel de grasa de los cojinetes - Pernos y tuercas - Sistema hidráulico <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de los problemas al supervisor o mecánico.
--

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Educación primaria a 3ro. Básico
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
Habilidades

Saludable y con excelentes condiciones físicas, buen nivel de visión, saber leer, escribir, hacer operaciones matemáticas básicas de medidas en longitud y volumen.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptitud física para desplazarse ágilmente en su área de trabajo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En los cortes de la madera.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de maquinas despuntadoras y herramientas propias de la operación.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene relación con personal de producción.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplica
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que las medidas del corte de madera sea el correcto.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 35%	Físico 65%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el máximo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de ambiente normales con ruido, polvo de la materia prima

8. Riesgos:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 10**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Encargado patio de materia prima
Unidad administrativa:	Producción
Le reporta a:	Jefe de producción,
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Ordenar los inventarios de madera en rollo con el fin de atender los pedidos de madera aserrada, procurando que la madera se conserve en un estado óptimo para su asierre y manteniendo el proceso de transformación.

3. Atribuciones:

<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la troza en patio (madera en rollo). - Verifica con atención la información de la remisión forestal sobre la materia prima (número de trozas, descripción y volumen en metros cúbicos). - Descargar, revisar, clasificar y medir la madera. - Clasificar físicamente en el patio de almacenamiento las trozas según su calidad, diámetro y longitud. - Seleccionar la materia prima que va a ingresar al aserradero según el patrón de producción y el criterio. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de la condición en que entro la troza al jefe de producción.

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Educación primaria a 3ro. Básico
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
Habilidades

Saludable y con excelentes condiciones físicas, buen nivel de visión, saber leer, escribir, hacer operaciones matemáticas básicas de medidas en longitud y volumen.

Destrezas

- Aptitud física para desplazarse ágilmente en su área de trabajo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En la recepción de materia prima para la elaboración de los productos.-

Equipo

- Conocimiento del manejo de metros para medición y herramientas propias de la operación.

Relaciones con otros

- Tiene relación con todo el personal de producción y compañeros de trabajo.

Información confidencial

- Ninguna.

Dinero / valores

- No aplica

Supervisión

- Que la madera se conserve en buen estado para su aserrado.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 35%	Físico 65%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el máximo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales con ruido, polvo de la materia prima

8. Riesgos:

- Trabajo bajo presión.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 11**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Encargado de Descortezado de madera
Unidad administrativa:	Producción
Le reporta a:	Jefe de producción,
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Eliminar la corteza de la madera, con el propósito de optimizar su transformación del tronco aserrado, incrementar el rendimiento de las mejores clases y maximizar el trabajo.

3. Atribuciones:

Principales

- Dejar el trozo de madera ya descortezado o libre de cascara para que empiece el proceso de dimensionado de la madera.
- Calibrar la cabecilla del equipo si la superficie de la troza presenta pérdida de albura
- Realizar ejercicios periódicos para medir la eficiencia del descortezado
- Almacenamiento de la corteza
- Descartar materiales abrasivos adheridos a la corteza (arena, piedras, clavos, etc.) asegurando mayor durabilidad del equipo de corte

Secundarias

- Informar al jefe inmediato de su función.

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Educación primaria a 3ro. Básico
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
Habilidades

Saludable y con excelentes condiciones físicas, buen nivel de visión, saber leer, escribir, hacer operaciones matemáticas básicas de medidas en longitud y volumen.

Destrezas

- Aptitud física para desplazarse ágilmente en su área de trabajo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En los cortes de la madera.

Equipo

- Conocimiento de maquinas despuntadoras, aserraderos y herramientas propias de la operación.

Relaciones con otros

- Tiene relación con personal de producción.

Información confidencial

- Ninguna.

Dinero / valores

- No aplica

Supervisión

- Que la madera quede limpia para el siguiente proceso de su transformación.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 35%	Físico 65%
Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.	Se requiere el máximo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales con ruido, polvo de la materia prima

8. Riesgos:

- Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

**Fábrica transformadora de productos derivados de la madera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO No. 12**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Encargado de Asierre de madera
Unidad administrativa:	Producción
Le reporta a:	Jefe de producción,
Le reportan:	No aplica
Fecha de elaboración:	Mayo 2013

2. Naturaleza:

Dimensionar el tronco en madera aserrada, optimizando la productividad y la obtención de piezas de alta calidad, con la finalidad de satisfacer los requerimientos del mercado y mantener estable la producción diaria.

3. Atribuciones:

Principales

- Transportar y acomodar la madera descortezada sobre la rampa,
- Identificar y eliminar objetos incrustados en la tablón
- Conducir la madera al carro escuadra asegurando una alimentación continua y oportuna de materia prima hacia la re aserradora.
- Colocar la madera en la banda transportadora que se dirige hacia la sierra que hará los cortes ya programados.

Secundarias

- Elaborar diariamente el reporte de ingresos en el que se cuantifica el volumen de madera aserrada.

4. Especificación:

Requisitos de educación
▪ Educación primaria a 3ro. Básico
Requisitos de experiencia
▪ Experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
Habilidades

Saludable y con excelentes condiciones físicas, buen nivel de visión, saber leer, escribir, hacer operaciones matemáticas básicas de medidas en longitud y volumen.

Destrezas

- Aptitud física para desplazarse ágilmente en su área de trabajo.

5. Responsabilidad:

Errores

- En los cortes de la madera.

Equipo

- Conocimiento de maquinas despuntadoras y herramientas propias de la operación como martillos cincel, o cepillos de alambres..

Relaciones con otros

- Tiene relación con personal de producción.

Información confidencial

- Ninguna.

Dinero / valores

- No aplica

Supervisión

- Que la madera este bien aserrada en base a las medidas requeridas para aprovechar al máximo su utilización.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental 35%	Físico 65%
<i>Esfuerzo mental derivado de las condiciones propias del puesto.</i>	<i>Se requiere el máximo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto</i>

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales con ruido, polvo de la materia prima

8. Riesgos:

- Trabajo bajo presión y de estrés.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 4
Plan de Acción
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera

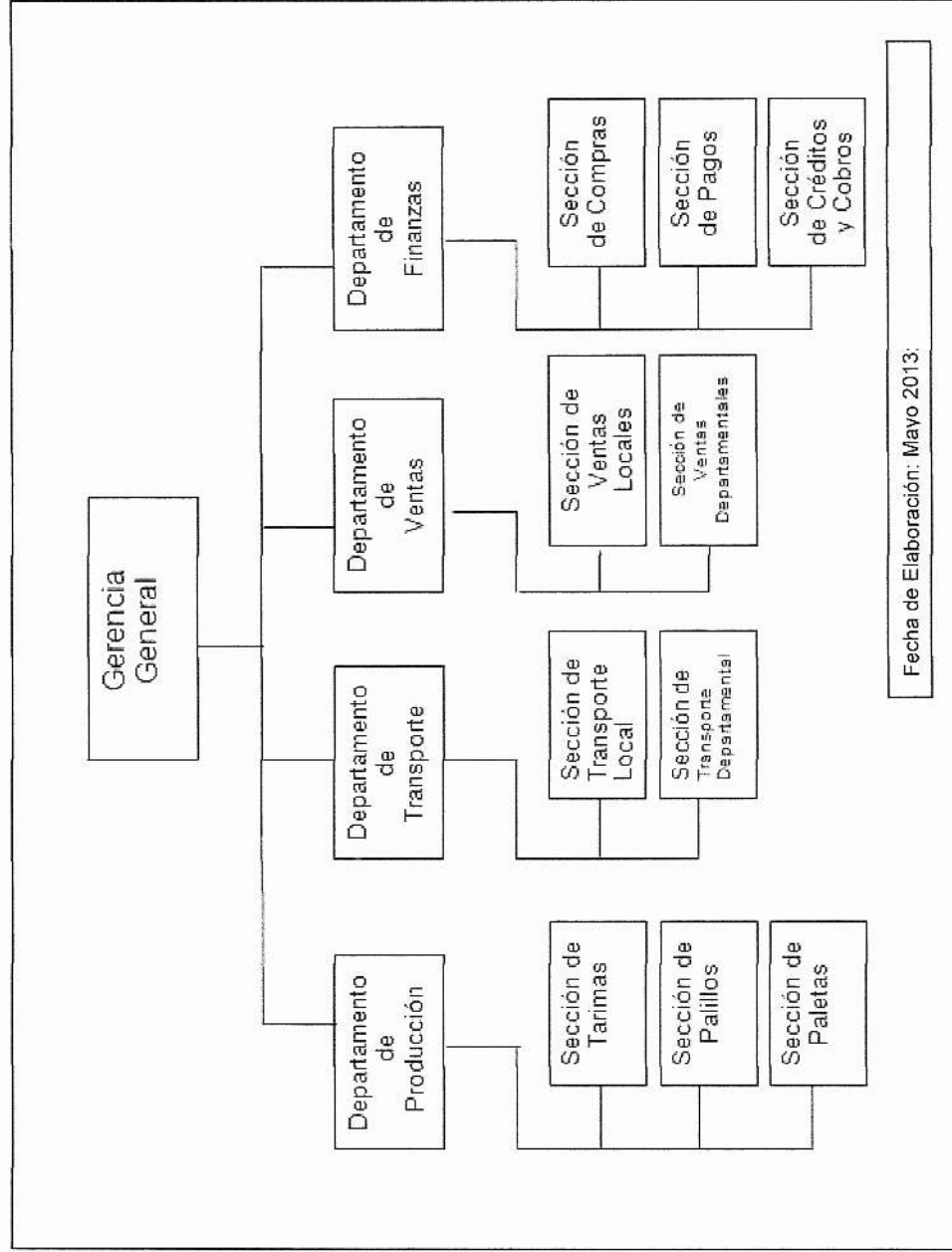
Estrategia DO: Especificar y dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la fábrica, en base al organigrama establecido y así lograr la expansión de forma eficiente y ordenada

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Presentación de la estructura organizacional propuesta al gerente general.	Dar a conocer la estructura organizacional	Estudiante USAC	02/05/2014	02/05/2014	Papelería	80.00
2	Reunirse con el gerente para discutir la estructura organizacional.	Aprobar la estructura organizacional.	Gerente	06/05/2014	06/05/2014	Papelería	200.00
3	Realizar una reunión en las instalaciones de la fábrica para dar a conocer a los colaboradores el organigrama propuesto.	Establecer que el personal conozca el organigrama.	Estudiante USAC	08/05/2014	08/05/2014		
4	Colocar el organigrama en un rótulo institucional en las instalaciones de la fábrica.	Lograr que los colaboradores se identifiquen en el organigrama	Gerente	10/05/2014	10/05/2014	Elaborar el rótulo	800.00
5	Verificar que el organigrama se dé a conocer cuando hayan cambios en el personal.	Actualizar los cambios que se hagan en el organigrama y darlo a conocer a los colaboradores de la fábrica.	Jefe	15/05/2014	15/05/2014		
	TOTAL						1080.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Gráfica 15
Organigrama general propuesto
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 5
Plan de Acción
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera

Estrategia DO: Aumentar la fuerza de ventas, para captar nuevos clientes en beneficio de la fábrica
Objetivo: incrementar la cartera de clientes en un 50%, a nivel nacional


No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Reunión con el gerente general, para dar a conocer la propuesta.	Dar a conocer al gerente el beneficio de aumentar la fuerza de ventas en la fábrica.	Estudiante USAC	20/05/2014	20/05/2014	Papelaría	100.00
2	Establecer el nuevo equipo de ventas para la fábrica	Aumentar la fuerza de ventas en la fábrica para captar nuevos clientes.	Estudiante USAC	22/05/2014	22/05/2014	Papelaría	75.00
3	Crear el perfil del equipo de ventas por parte de la gerencia.	Encontrar el perfil idóneo del nuevo equipo de ventas para poner en marcha la estrategia.	Gerente	26/05/2014	27/05/2014	Anuncios en prensa.	500.00
4	Contratación del equipo de ventas para la fábrica según lo estipulado. Anexo I	El jefe de personal indicará cuáles serán sus derechos y obligaciones como nuevo de equipo de trabajo en la fábrica.	Gerente Jefe de ventas	02/06/2014	05/06/2014	Sueldos de 3 Representante	9000.00
5	Presentación del equipo de ventas al gerente Y a colaboradores de la fábrica.	Integrar al nuevo equipo de ventas para que se identifique con el personal en general de la fábrica.	Gerente Jefe de ventas	10/06/2014	10/06/2014		
6	El jefe de ventas entrega el trifoliar los vendedores que contiene información de los productos y servicios que ofrece. Ver trifoliar	Dar este material a los nuevos clientes para dar a conocer los productos que se fabrican y servicios que presta la fábrica.	Estudiante USAC	12/06/2014	12/06/2014	Elaboración de trifoliales	600.00
7	Presentar un informe de los logros del equipo de ventas en base a la venta.	Informar el trabajo del nuevo equipo de ventas acerca del incremento de la cartera de clientes.	Jefe de ventas	Mensual			
TOTAL							10275.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 7
Trifoliar de los productos y servicios vista externa
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera


ANTECEDENTES

La fábrica transformadora de productos derivados de la madera, está ubicada en la colonia El Eucalipto, El Tejar Chimaltenango, y su actividad económica es convertir la madera en productos como: pallets (tarimas), paletas escolares, paletas médicas y palillos, así como el servicio de transporte.

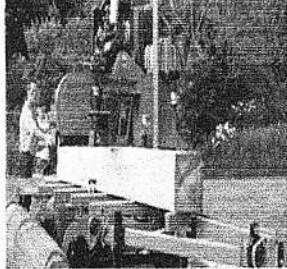



Colonia, El Eucalipto, Chimaltenango

Telefono: 7849-1123
Correo: fabricatransmader@gmail.com



Fábrica transformadora de productos derivados de la madera.



Tel.: 7849-1123

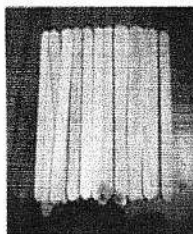
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con el presente trifoliar los vendedores pueden apoyarse para realizar su labor de venta, entregándoles este material a los clientes para dar a conocer los antecedentes de la fábrica y el proceso de transformación de la madera.

Formato 8
Trifoliar de los productos y servicios vista interna
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera

Fabrica transformadora de productos derivados de la madera

Paletas medicas. Utilizadas para examinar áreas bucales entre otras; éstas son más conocidas como baja lenguas.

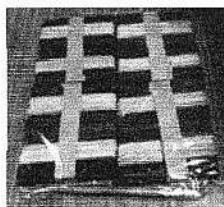


Palillos

Para helados, choco bananos, pinchos para frutas, arreglos florales y decoraciones



Paletas escolares. Para uso de manualidades escolares en niños, para ayudar en la motricidad y en la realización de trabajos, elaboradas con materia prima de calidad.



Tarima

Tipo Europeo, conocida también como tarima de taco, tipo Americana, distinguida como estándar; ambas con medidas de 40x48" pulgadas.



SERVICIO DE TRANSPORTE

Contamos con furgones, tráileres y camiones para el servicio de fletes a clientes en general.

Teléfono: 7849-1123

Correo: fabricatransmader@gm ail.com

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 6
Plan de Acción

Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

Estrategia FO: Diseñar e implementar la página WEB que dé a conocer los productos y servicios de la fábrica, para la obtención de nuevos clientes.

Objetivo: definir cada una de las actividades para poner en marcha la propuesta en un 60% a mediano plazo.

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Presentación de la propuesta al Gerente general acerca de los beneficios de la pagina web	Implementar la pagina web para captar nuevos clientes	Estudiante USAC	05/06/2014	05/06/2014	Papelería Fotocopias.	80.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar la propuesta para tener una conexión via internet con los clientes por medio de la pagina.	Gerente	07/06/2014	07/06/2014		
3	Presentar cotizaciones para elaborar la página web (que incluye el diseño, información y uso)	Establecer la mejor opción para la fábrica y que el diseño sea fácil acceso para entrar así como su costo.	Estudiante USAC	08/06/2014	15/06/2014	Elaboración de pagina	1000.00
4	Se buscará el servicio de hosting para el uso de la pagina	Que el servicio este siempre accesible para que todo aquel que visite la página acceda sin problemas.	Secretaria	16/06/2014	16/06/2014	Dominio en la web	900.00
5	La secretaria hará prueba piloto de la página ingresando para empezar a relacionarse	Para verificar el funcionamiento de la página.	Secretaria	17/06/2014	17/06/2014		
6	Se llamara a los clientes para dar a conocer la existencia de la página.	La secretaria indicará a los clientes de la página web para realizar negocios comerciales de forma directa y con rapidez.	Secretaria	20/06/2014	20/06/2014	Llamadas telefónicas	100.00
7	El gerente revisará el alcance de la propuesta	Verificar si la implementación de la pagina atraído más clientes	Gerente	25/06/2014	30/06/2014		
TOTAL							2080.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 9
Implementación de página web
Fábrica Transformadora de Productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Con la implementación de la página web, se está innovando la imagen y un acercamiento con los clientes, ya que por medio de ella se puede captar nuevos clientes y que dé a conocer los productos y servicios que ofrece la fábrica.

Formato 10
Funcionalidad de página web



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Por medio de la página se puede acceder al menú de opciones en donde se dan a conocer logran ver los productos y servicios que ofrece la fábrica, además los nuevos clientes pueden solicitar sus cotizaciones de forma rápida.

Cuadro 7
Plan de Acción

Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

Estrategia FA: crear medios publicitarios que den a conocer los productos y servicios de la fábrica, y abarcar un mayor porcentaje de aceptación y posicionamiento en el mercado.

Objetivo: puntualizar información de las actividades para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Explicarle la importancia que representa la publicidad en la fábrica para mejorar la imagen en el mercado.	Estudiante USAC	06/07/2014	06/07/2014	Papelería	100.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Aprobar la propuesta, para implementar los medios publicitarios para la fábrica.	Gerente	07/07/2014	07/07/2014	Papelería	50.00
3	Elaborar los medios publicitarios para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la fábrica.	Presentar los medios publicitarios para implementarlos para mejorar la imagen de la empresa en el mercado.	Estudiante USAC	09/07/2014	09/07/2014	Anuncio de Transporte	1200.00
4	Revisar los medios de publicidad con la información que indique el producto y servicio que se ofrece.	Implementar los medios publicitarios para lograr mejorar la imagen y captar nuevos clientes en el mercado	Gerente	10/07/2014	10/07/2014		
5	Colocar el anuncio publicitario del servicio de transporte afuera de las instalaciones de la fábrica.	Informar acerca del servicio de transporte que tiene la fábrica y de los productos por medio de un calendario.	Agencia contratada	12/07/2014	12/07/2014		
6	Entregar los calendarios y trifoliales al equipo de ventas con la información necesaria para darla a conocer a los clientes potenciales por captar.	Verificar que con la ayuda de los medios publicitarios se logro el objetivo de captar nuevos clientes para la fábrica	Jefe de ventas	15/07/2014	20/07/2014		
	TOTAL						1350.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 11
Rótulo del servicio de transporte
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera



Servicio de transporte
con equipos:

- _Tráileres
- _Camiones

Para el traslado de
mercadería en general.

Cubrimos todo el
territorio nacional e
internacional.

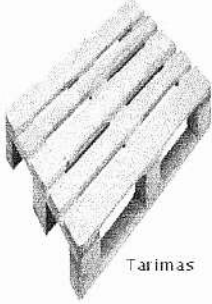
Comuníquese al
teléfono
7849-1123

**Transporte
Fapasa**

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

El anuncio será colocado en la parte frontal de las instalaciones de la fábrica, para dar a conocer que también se cuenta con el servicio de transporte para el traslado de mercadería en general.

Formato 12
Calendario con información de los productos elaborados
Fábrica transformadora de productos derivados de la madera



Tarimas

MAYO 2013

Fábrica transformadora de productos derivados de la madera

Visión

"Ser la fábrica líder en el mercado industrial, en la fabricación de tarimas, paletas, palillos y brindar el servicio de outsourcing de transporte a nuestros clientes, con productos certificados de calidad y estandar de seguridad, en servicios para abrir nuevos mercados".

dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Los vendedores visitarán a los posibles clientes entregándoles un artículo que contenga información y publicidad acerca de los productos y servicios que la fábrica ofrece y así afrontar la competencia para.

Cuadro 8
Plan de Acción
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

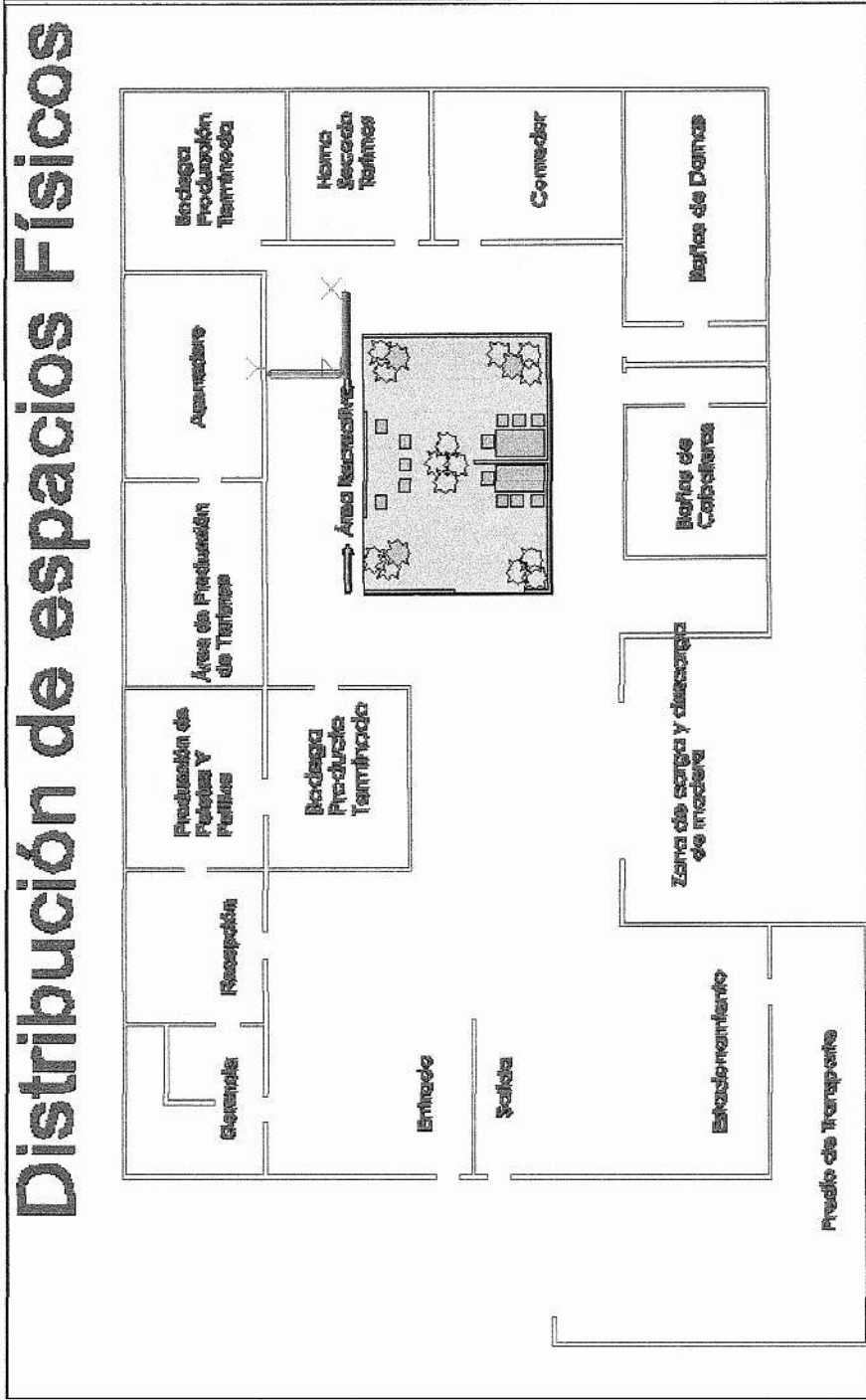
Estrategia FA: distribución de espacio físico en la fábrica, para aprovechar los espacios y una mejor productividad

Objetivo: establecer un nuevo rediseño en los espacios físicos para mejorar las condiciones de producción y aprovechar los mismos.

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	COSTO Q.
1	Reunión con el gerente para dar a conocer la propuesta.	Explicar al gerente la distribución física de los espacios en la fábrica para ser aprovechados de forma efectiva por el personal.	Estudiante USAC	16/07/2014	16/07/2014	Papereria	100.00
2	Elaborar diseño de distribución de instalaciones para que el gerente conozca la función.	Dar a conocer las ventajas que traerá adecuar los espacios físicos en la planta transformadora.	Estudiante USAC	21/07/2014	21/07/2014	Diseño en Planos	500.00
3	Diseñar el plano con los nuevos espacios de cada área en mejora de cada una de las actividades a realizar.	Aprovechar adecuadamente cada espacio en función de la producción y servicios para aprovechar los recursos.	Estudiante USAC	24/07/2014	24/07/2014		
4	Revisión y discusión del diseño de los nuevos espacios en las instalaciones de la fábrica.	Mejorar las condiciones actuales para que ayude en la realización de cada una de las tareas en las áreas.	Gerente	26/07/2014	27/07/2014		
5	Aprobación del diseño de las nuevas instalaciones para mejora la productividad y aprovechar al máximo los recursos.	Optimizar el rendimiento en las ampliaciones de las instalaciones instalaciones para ser eficiente en los procesos.	Gerente	28/07/2013	28/07/2013		
6	Ejecución del diseño de los nuevos espacios en las instalaciones en las instalaciones de la fábrica	Aprovechar el terreno en el cual está instalada la fábrica y así beneficiar al rendimiento y productividad de cada área.	Gerente	A convenir			6000.00
TOTAL							6600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 13
 Diseño de distribución de espacios físicos
 Fábrica transformadora de productos derivados de la madera



Fuente: elaboración propia. Año 2012

3.4.2 Evaluación de las estrategias

Para lograr el desempeño efectivo de las estrategias propuestas es necesario realizar una revisión de los objetivos periódicamente, para verificar si las actividades planificadas fueron satisfactorias, si hubiese alguna modificación o variación deberán tomarse las medidas correctivas para los planes de acción propuestos.

Formato 14
Guía para evaluar las estrategias
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

	<p>Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera</p> <p>Boleta de evaluación de estrategias</p>						
No.	Estrategia Implementada	Ejecutadas		Avance alcanzado			Observaciones
		Si	No	Alto	Bajo	Medio	
1	Establecer e implementar la filosofía empresarial						
2	Capacitar al personal acerca de la planeación estratégica						
3	Elaborar el modelo de descripción de puestos de la fábrica						
4	Diseñar el Organigrama de la fábrica						
5	Aumentar la fuerza de ventas						
6	Diseñar página web de la fábrica						
7	Implementación de medios publicitarios						
8	Distribución adecuada de los espacios físicos de la fábrica						

Elaboración propia. Año 2012.

3.4.3 Relación costo beneficio

A continuación se describe la relación costo beneficio de poner en marcha las estrategias, no se tuvo acceso a datos financieros de la fábrica por lo que se base en fundamentos cualitativos.

Estrategia a implementar	Beneficios
1.- Establecer e implementar la filosofía empresarial.	Crear la misión, visión, valores y objetivos en la fábrica
2.- Instruir al personal acerca de la planeación estratégica.	Incrementar la cartera de clientes en un 50 % a nivel nacional
3.- Elaborar el modelo de descripción de puestos en la fábrica	Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en su área.
4.- Diseñar la estructura organizacional	Permite establecer orden dentro de la fábrica, sobre todo lo relacionado con las líneas jerárquicos
5.- Aumentar la fuerza de ventas	Vendedores especializados en la venta de productos de y servicios para incrementar la cartera de clientes
6.- Diseño de pagina web para la Fábrica.	Lograr una conexión mas cerca con los clientes por medio de las redes sociales
7.- Implementación de medios publicitarios	publicidad que permitan dar a conocer sus productos, ya que son canales de comunicación con un mensaje positivo de atención para los clientes
8.- Distribución adecuada de espacios físicos.	Incrementa la productividad y disminuye los costos así como disminuir las distancias y evitar retrasos

Elaboración propia. Año 2012.

3.4.4 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto que se requiere para la implementación de cada estrategia y el costo de la inversión.

Cuadro 10
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera

No.	Estrategia	Costo Q.
1	Establecer e implementar la filosofía empresarial	3,700.00
2	Capacitar al personal acerca de la planeación estratégica	1,050.00
3	Elaborar el modelo de descripción de puestos de la fábrica	6,080.00
4	Diseñar el Organigrama de la fábrica	1,080.00
5	Aumentar la fuerza se ventas	10,275.00
6	Diseñar pagina web de la fábrica	2,080.00
7	Implementación de medios publicitarios	1,350.00
8	Distribución adecuada de los espacios físicos de la fábrica	6,600.00
	Total de la propuesta.	32,115.00

Elaboración propia. Año 2012.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones establecidas de la presente tesis:

1. Las deficiencias administrativas que presenta la fábrica respecto a los elementos de la planeación estratégica, ha provocado problemas y limitado el crecimiento en el mercado por lo cual se comprueba la hipótesis uno.
2. La carencia de la estructura organizacional en la fábrica refleja que los colaboradores no conozcan, los niveles jerárquicos y esto conlleva a que trabajen de forma rutinaria y desactualizada.
3. La fábrica no posee un instrumento administrativo en donde muestre la descripción, perfil y naturaleza de cada uno de los puestos, que da como resultado el desarrollo efectivo en cada una de las actividades.
4. Falta de estrategias que ayuden a posicionar a la fábrica en el mercado y que mejore los procesos que se realizan en cada una de las actividades para distinguirse ante la competencia.
5. Las actividades se realizan aisladamente con los objetivos del gerente, por no contar con una planeación estratégica que le sirva de guía para desarrollarse en el mercado.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el modelo propuesto de planeación estratégica, donde se establece la misión, visión, objetivos y estrategias, que ayudarán en el funcionamiento adecuado en las áreas y la optimización de los recursos de la fábrica.
2. Dar a conocer el organigrama a los colaboradores para que tengan conocimiento de los niveles jerárquicos y tengan mejor organización en cada una de las actividades que realizan
3. Implementar el modelo de descripción de puestos para que los colaboradores se identifiquen y conozcan el perfil de su lugar, funciones y atribuciones de forma efectiva, para aprovechar los recursos y lograr los objetivos.
4. Realizar las estrategias planteadas en el presente informe, para mejorar en la realización de sus labores así como crecer en el mercado y ampliar la cartera de clientes.
5. Verificar que la implementación de planeación estratégica diseñada, sea el objetivo para guiar los esfuerzos positivamente y crear ventajas competitivas en el crecimiento de la fábrica.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Benavides Pañeda, J. 2,004. **Administración**. 1ª. ed. México. McGraw Hill, Interamericana. 354 p.
- 2.- **Diccionario Enciclopédico Oceánico**. Ed. 1997 Barcelona, España.
- 3.- Fred, David R. 2,008 **Conceptos de Administración Estratégica**, 11ª. ed. México. Prentice Hall. 384 p.
- 4.- Kotler, Philip Armstrong, G. 2,004 **Planeación Estratégica**. Madrid 10ª. ed. Pearson Educación. 757 p.
5. Lovelock, Christofer, 2,004 **Administración de los servicios**, 1ª. ed. Pearson Educación . 760 p.
- 6.- Plan de acción. (en línea). Consultado el 14 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/documentos>, de administración de empresas
- 7.- <http://www.competencia.com> consultada el 9 de septiembre 2013
- 8.- [Hhttp://www.conceptsmaderas.com](http://www.conceptsmaderas.com) consultada el 9 septiembre 2013
9. - <http://definicion.de/transformacion> consultado el 9 de septiembre 2013.
- 10.- [http: recursos humanos./descriptores de puestos](http://recursos humanos./descriptores de puestos) consultado 9 septiembre 2013.
- 11.- <http://www.slideshare.net/guestf45b0e5/los-medios-publicitarios>, consultado 3 de mayo 2013.

ANEXOS

ANEXO I

CONTRATO DE TRABAJO

DE VENDEDOR COMISIONISTA

En Guatemala, a 20 de Junio del año 2014, entre Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera, R.U.T. N° 345676-8, dedicado a Transformación de la madera, con domicilio en Colonia El Eucalipto, Chimaltenango, y la representada Sonia Gómez de profesión u ocupación ejecutiva de ventas, del mismo domicilio, R.U.T N° 235432-1 de nacionalidad guatemalteca, nacido(a) el 20 de febrero del año 1975, en adelante "el trabajador", por otra parte, se conviene un contrato de trabajo cuyas cláusulas son las siguientes:

PRIMERO.- De la naturaleza de los servicios. El trabajador se obliga a desempeñar las funciones propias de agente vendedor, de acuerdo a las instrucciones que al efecto sean impartidas por el empleador. En especial deberá ocuparse de promocionar y comercializar los productos entregados por el empleador.

El trabajador queda obligado a cumplir leal y correctamente con todos los deberes que le imponga este instrumento o aquéllos que se deriven de las funciones y cargo, debiendo ejecutar las instrucciones que le confieran sus superiores. Del mismo modo el trabajador se obliga a desempeñar en forma eficaz, las funciones y el cargo para el cual ha sido contratado, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación.

SEGUNDO.- Del lugar o ciudad en que han de prestarse los servicios. Los servicios serán prestados en el establecimiento comercial denominado Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera, ubicada en Colonia, El Eucalipto, El Tejar Chimaltenango. Sin perjuicio de lo anterior, el empleador podrá, en uso de sus atribuciones legales, disponer el traslado a otro local ubicado en la misma ciudad, de acuerdo al artículo 12 del Código del Trabajo. Con todo, atendida la naturaleza de las funciones, se entiende que el trabajador deberá desempeñar su actividad fuera del establecimiento.

TERCERO.- Del monto, forma y período de pago de las remuneraciones. El trabajador tendrá derecho a percibir las siguientes prestaciones a título de remuneración: a) Sueldo ascendente a) Q.3000.00; más b) Comisiones. Estas consistirán en un 5% sobre las ventas netas. El porcentaje de las comisiones se ajustará semestralmente, variando en la misma proporción en que hayan variado las ventas entre el último día anterior al semestre y el último día de éste; c) Otras: (ejemplo, bono de producción, gratificación, bonos o incentivos por ventas, etc.).

Las remuneraciones se pagarán por períodos mensuales vencidos, el último día hábil de cada mes. De las sumas anteriores se deducirán los impuestos que las graven, las cotizaciones de seguridad social y otras, en conformidad a lo establecido en el artículo 58 del Código del Trabajo.

CUARTO.- De otras prestaciones. El empleador se compromete a entregar al trabajador las siguientes prestaciones no constitutivas de remuneración: (ejemplo; asignaciones de movilización, colación, viáticos y en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.). Cualquiera otra prestación o beneficio, que no sean periódicos, ni ordenados por la ley, ni señalados en este contrato, se entenderán conferidos a título de mera liberalidad, por lo que en ningún caso constituirán un derecho para el trabajador.

QUINTO.- De la duración y distribución de la jornada de trabajo. Las partes dejan constancia que, atendida la naturaleza del cargo, el trabajador se encuentra exceptuado de la limitación de jornada de trabajo, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 22, inciso segundo, del Código del Trabajo. Por tanto, el trabajador no tendrá derecho al cobro de horas extraordinarias.

SEXTO.- Del plazo del contrato. El presente contrato tendrá una duración indefinida. (O bien, tendrá una duración de... meses, no más de un año. El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador, después de expirado el plazo, transforma el contrato en uno de duración indefinida).

SÉPTIMO.- De la terminación del contrato. Este contrato terminará en los casos señalados en los artículos 159, 160 y 161 del Código del Trabajo. Para los efectos del N°1° del referido artículo 160, constituyen falta de probidad los siguientes hechos: a) destinar para el uso personal o autorizar el uso por parte de terceros de bienes de la empresa sin expresa autorización del empleador; b) sustraer productos que se le ha encomendado vender, y; c) comercializar productos propios o de terceros utilizando los recursos que el empleador ha puesto a su disposición. Y para los efectos del N°7° del mismo artículo 160, constituyen incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato los siguientes hechos: a) contravención de lo establecido en la Cláusula Octava; b) efectuar ventas mínimas inferiores a la suma de en un periodo de seis meses, salvo que se deba a circunstancias no imputables al trabajador; c) tratamiento descortés o indecoroso dado a los clientes; d) desarrollar sus funciones en condiciones inadecuadas de forma tal que se comprometa el prestigio de la empresa.

OCTAVO.- De las prohibiciones. El trabajador se obliga a no divulgar información confidencial relacionada con las actividades de la empresa a la cual tenga acceso con motivo de sus funciones, tales como las referidas a

liquidaciones, promociones, antes que el empleador decida hacerlas públicas, cuantía de las ventas, políticas y metas de ventas, etc.

Además, el trabajador se obliga a no desarrollar actividades económicas relacionadas con el giro de la empresa, por sí o a través de terceros. Queda prohibido asimismo ejecutar en beneficio de terceros estas mismas actividades. En especial no podrá comercializar productos de la misma naturaleza. La contravención de esta prohibición dará derecho al empleador a poner fin al contrato de acuerdo a lo establecido en el artículo 160 N° 2 del Código del Trabajo.

NOVENO.- Del Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad. El trabajador declara conocer y acepta como parte de las estipulaciones de este contrato el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad.

DÉCIMO.- De la capacitación del trabajador. En el evento que el empleador ofreciere realizar cursos de capacitación, el trabajador tendrá la obligación de participar activamente en éstos.

UNDÉCIMO.- Del feriado legal. El trabajador hará uso del feriado que establece el municipio y feriados estipulados conforme la ley. servicio.

DUODÉCIMO.- De la fecha de ingreso del trabajador. El trabajador ingresa al servicio con fecha 30 del mes de Junio del año 2014

DECIMOTERCERO.- De la suscripción del contrato. El presente contrato se firma en tres ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y los restantes en poder del empleador.

(f) _____

(f) _____

Ante mí:

ANEXO II

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



BOLETA DE ENCUESTA

OBJETIVO: Realizar un análisis en la Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera, acerca de Planeación Estratégica.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas a las cuales se le pide por favor contestar marcando en la casilla correspondiente con una "X", todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencia.

1. ¿Cuál es el nivel de escolaridad?

Primaria Secundaria Diversificado Universitario

2. ¿Tiempo de laborar en la Fábrica? _____

3. ¿Puesto de trabajo en el que está actualmente? _____

4. ¿Conoce la actividad principal de la Fábrica?

SI NO

Describala: _____

5. ¿En 3 años como considera que será el crecimiento de la Fábrica en el mercado?

Bueno Regular Excelente

6. ¿De los siguientes valores cuales cree que son los que prevalecen en la Fábrica?

Responsabilidad Lealtad Respeto Puntualidad
Honestidad Servir Otros

7. ¿Conoce cuales son los objetivos de la Fábrica?

SI NO

Cuales: _____

8. ¿De los siguientes, aspectos cuales considera que ayuden al desarrollo de la fábrica?

Servicio al cliente Experiencia de la Fábrica Precios bajos
Comunicación Calidad de producto Maquinaria adecuada
Trabajo en equipo Instalaciones adecuadas Otros

9. ¿Considera que es necesario promocionar más los productos que se producen en la Fábrica?

SI NO

Porqué: _____

10. ¿De los siguientes aspectos cuales considera que pueden afectar el crecimiento de la Fábrica?

Falta de estrategias Competencia Servicio al cliente Salarios bajos
Falta de comunicación Bajo rendimiento Falta de capacitación Servicio deficiente

ANEXO II

Otros _____

11. ¿Cree que la capacidad de producción de la Fábrica es suficiente para cumplir con los pedidos actuales?

SI

NO

Porqué: _____

12. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que son oportunos para el desarrollo de la Fábrica?

Crecimiento de exportación Generación de materia prima Tecnología moderna
Nuevos productos Publicidad y ventas Ampliación de servicios
Otros

13. ¿ De los siguientes aspectos cuales considera que pueden ser una amenaza para la Fábrica?

Escases de materia prima Precios alto de materia prima Productos sustitutos
Mano de obra escasa Competencia precio bajo Mal servicio
Clima Otros

14. ¿El trabajo que realiza es supervisado?

SI

NO

Quien lo supervisa: _____

15. Cuando surge un problema a quién se dirige para solucionarlo?

Gerente Jefe Inmediato Compañeros de trabajo Otros

16. En su área de trabajo se realiza planificación de las actividades a realizar en la Fábrica?

SI

NO

Quién las planifica? _____

17. ¿Cómo considera la comunicación con su Jefe Inmediato?

Excelente Buena Regular Mala

18. ¿Las instrucciones son efectivas cuando le asignan actividades a realizar en la Fábrica?

SI

NO

Porqué: _____

19. ¿Cómo considera los productos y servicios que brinda la Fábrica?

Excelentes Buenos Regulares

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION !

9. La fábrica cuenta con valores?

SI _____

NO _____

Se encuentran visibles dichos valores para que los colaboradores se identifiquen con la Fábrica?

SI _____

NO _____

En que parte:

10. Cuáles son las fortalezas que posee la fábrica?

11. Cuáles son las debilidades que tiene la fábrica?

12. Sabe de amenazas que afecten el desarrollo de la fábrica ?

SI _____

NO _____

Indique:

13. Cuenta con oportunidades en el mercado para el crecimiento de la fábrica?

SI _____

NO _____

Especifique:

!! GRACIAS POR SU COLABORACION !!



ENTREVISA

OBJETIVO: Realizar un análisis en la Fábrica Transformadora de productos derivados de la madera, acerca de Planeación Estratégica.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas a las cuales se le pide por favor contestar marcando en la casilla correspondiente con una "X" todas las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad.

1. Cual es el nivel de escolaridad?

a. Primaria

b.. Secundaria

c. Diversificado

d. Universitario

2. Tiempo de laborar en la Fábrica ? _____

3. Puesto de trabajo en el que esta actualmente ? _____

4. Posee la Fábrica Misión?

SI _____

NO _____

Describala:

5. Esta visible para que los colaboradores la conozcan ?

SI

NO

Describala:

6. Cuenta la Fábrica con Visión?

SI _____

NO _____

Describala:

Se encuentra visible a los colaboradores y clientes?

SI _____

NO _____

7. Cuáles son los objetivos de la Fábrica?

Enumere los:

8. En cuanto tiempo se establecen los objetivos.

A corto plazo

Mediano plazo

Largo plazo