

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN
LA CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

LUIS MIGUEL MARTÍNEZ ESPINA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.1 del Acta 16-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de noviembre de 2013.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
SECRETARIO:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 25 de marzo de 2015.

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

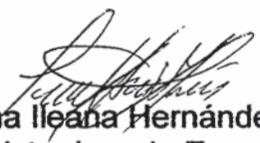
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de octubre año dos mil catorce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Luis Miguel Martínez Espina.

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 Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de octubre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 172-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS MIGUEL MARTÍNEZ ESPINA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Mi padre celestial, gracias por ser mi guía y mi luz en el camino de mi vida, por estar siempre conmigo y bendecirme.
- A MIS PADRES:** Odilia Espina y Fredy Torres, por su amor incondicional, su esfuerzo y confianza; gracias por que este logro es el resultado de todos sus sacrificios y abnegaciones; así que el alcance de esto, también se los debo a ustedes. ¡Los amo!
- A MI ESPOSA:** Gloria Morales, mi mejor amiga y compañera, gracias por todo tu apoyo, dedicación, comprensión, cariño y amor, Te amo corazón.
- A MIS HERMANOS:** Por todo su cariño y ayuda para cumplir mis metas, gracias por permitirme guardar bellos recuerdos en mi memoria.
- A MIS FAMILIARES:** Por ser una parte muy importante en mi vida.
- A MIS SUEGROS:** Jorge Luis Morales y Reyna de Morales, gracias por brindarme apoyo y cariño en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad, apoyo y cariño incondicional, gracias por compartir gratos momentos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser un templo de sabiduría y brindarme la oportunidad aprender y crecer profesionalmente.
- A MI ASESORA:** Licda. Lorena Hernández, gracias por brindarme sus conocimientos, constancia, apoyo y amistad.
- A LA EMPRESA:** Por permitirme llevar a cabo el presente estudio.
- A USTED:** Por compartir este momento tan importante en mi vida.

ÍNDICE

	Contenido	Página
	Introducción	i
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa comercializadora	01
1.2	Administración	02
1.3	Proceso administrativo	02
1.3.1	Planeación	03
1.3.1.1	Elementos de la planeación	03
a.	Misión	03
✓	Visión	04
✓	Valores	04
b.	Objetivos	05
c.	Estrategias	05
✓	Tipos de estrategias	06
d.	Presupuesto	08
1.3.1.2	Instrumentos administrativos de planeación	08
a.	Plan de acción	08
1.3.1.3	Tipos de planeación	09
a.	Planeación estratégica	09
✓	Análisis FODA	11
✓	Matriz FODA	12
✓	Proceso de planeación estratégica	15
1.4	Publicidad	17
1.4.1	Promoción de ventas	17
1.5	Relación costo/beneficio	17
1.6	Metodología	18

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL,
GUATEMALA

	Contenido	Página
2.1	Metodología	19
2.2	Antecedentes	20
2.3	Filosofía empresarial	24
2.3.1	Misión	25
2.3.1.1	Visión	26
2.3.1.2	Valores	28
2.3.2	Objetivos	29
2.4	Análisis FODA	31
2.4.1	Fortalezas	31
2.4.2	Debilidades	36
2.4.3	Oportunidades	40
2.4.4	Amenazas	43
2.5	Factores internos y externos	43
2.6	Análisis y discusión de resultados	46

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL,
GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	48
3.2	Objetivo de la propuesta	49

	Contenido	Página
3.3	Filosofía empresarial	49
3.3.1	Misión	49
3.3.1.1	Visión	49
3.3.1.2	Valores	50
3.3.2	Objetivos	50
3.4	Formulación de estrategias	51
3.5	Ejecución de estrategias	53
3.6	Evaluación de estrategias	87
3.7	Presupuesto	88
3.8	Relación costo/beneficio	89
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	92

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Análisis de la competencia	21
2	Plan de acción: establecer e implementar la filosofía empresarial.	54
3	Plan de acción: realizar un rediseño organizacional.	60
4	Plan de acción: actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa.	62
5	Plan de acción: documentar los procedimientos de la empresa.	65
6	Plan de acción: definir un programa de inducción para la empresa.	70
7	Plan de acción: actualizar la página WEB de la empresa.	73
8	Plan de acción: implementar medios publicitarios.	76
9	Plan de acción: promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece	79
10	Plan de acción: dar seguimiento post-venta vía telefónica.	82
11	Plan de acción: ampliar la línea de productos de la empresa.	84
12	Presupuesto para la implementación de la propuesta	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Modelo del proceso de planeación estratégica	10
2	Matriz FODA	15
3	Conocimiento de la misión	25
4	Conocimiento de la visión	27
5	Conocimiento de los objetivos	30
6	Fortalezas	32
7	Debilidades	37
8	Oportunidades	41
9	Amenazas	43
10	Factores internos y externos	45
11	Matriz FODA propuesta	52
12	Organigrama general propuesto	61

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional misión	55
2	Rótulo institucional visión	56
3	Rótulo institucional valores	57
4	Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa	58
5	Trifoliar de la filosofía empresarial vista interna	59
6	Descripción del puesto de trabajo	63
7	Simbología diagrama de flujo	66
8	Descripción de procedimientos	67
9	Programa de inducción	71
10	Actualización de la página WEB	74
11	Funcionalidad de la página WEB	75
12	Rótulo del servicio de asesoramiento	77
13	Calendario con información de los productos	78
14	Tarjeta de cliente frecuente	80
15	Cupón de descuento	81
16	Encuesta satisfacción del cliente	83
17	Portada catálogo de productos	85
18	Catálogo de productos	86
19	Guía para evaluar las estrategias	87

INTRODUCCIÓN

El presente estudio realizado en una empresa comercializadora de acero tiene el objetivo de conocer la problemática de dicha unidad de análisis y proponer una planeación estratégica para formular y ejecutar estrategias que permitan desarrollar, de mejor manera, sus actividades y alcanzar los objetivos organizacionales.

Toda empresa se ve influenciada por las incertidumbres del ambiente, un proceso fundamental para hacer frente a esta situación es la planeación estratégica, puesto que representa un conjunto de acciones debidamente estructuradas que definen con anticipación las actividades, responsables, períodos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales tomando en cuenta los factores internos y externos relacionados a la organización. Carecer de estos fundamentos implica utilización deficiente de esfuerzos, recursos y una administración improvisada.

El presente informe consta de tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, está integrado por el marco teórico, que describe los fundamentos teóricos-científicos que dan sustento a la realización de la investigación, entre los cuales se pueden mencionar: administración, proceso administrativo, planeación, planeación estratégica, filosofía empresarial, objetivos, matriz FODA y etapas de la planeación estratégica. Dichos temas son importantes para comprender y analizar el presente trabajo de tesis.

El capítulo II, puntualiza la situación actual de la unidad objeto de análisis a través del diagnóstico FODA, el cual incluye: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, datos obtenidos a través de fuentes primarias: entrevista, encuesta y observación directa.

En el capítulo III, se detalla la propuesta de planeación estratégica que incluye formulación de la filosofía empresarial, estrategias, planes de acción que contiene: actividades, responsables, tiempo estipulado para realizarlas y el presupuesto para la implementación.

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

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 empresa objeto de estudio:

1.1 Empresa

“La empresa la integran: bienes materiales, hombres y sistemas que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: económicos, jurídicos, administrativos, sociológicos y de conjunto.” (5:1)

La empresa es un ente que está integrado por capital humano, financiero y tecnológico necesario para su funcionamiento y que previo ha sido registrada como tal con un nombre elegido según el giro del negocio. De acuerdo a su actividad las empresas se dividen en: sector primario, industriales, manufactureras, comerciales y de servicios. Para efecto de análisis se define la siguiente:

1.1.1 Empresa comercializadora

“Son de carácter comercial, llevan a efecto una serie de funciones de intermediación en los canales de distribución, transporte, almacenamiento, fraccionamiento, difusión de la producción, servicios, es decir, el comercio puede efectuarse sobre todo tipo de bienes de consumo, industriales y servicios.” (5:4)

La empresa comercializadora es la intermediaria entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra de bienes o mercancías (productos terminados) para su venta posterior.

1.2 Administración

“La disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”
(1:3)

La administración es el proceso que constituye una serie de acciones para coordinar y supervisar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. Permite dar directrices de forma efectiva para lograr los objetivos establecidos por parte de la gerencia y que se tenga una imagen competitiva en el mercado.

1.3 Proceso administrativo

“Funciones de la administración que permiten un análisis lógico de la organización ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente, integrado por: planeación, organización, integración, dirección y control.” (3:57)

El proceso administrativo es la herramienta fundamental en la cual los gerentes se apoyan para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto y administrar de forma eficiente y eficaz las áreas de la empresa. Para efectos de la presente investigación se desarrollará únicamente la fase de planeación, específicamente la planeación estratégica; debido a que antes de iniciar cualquier acción administrativa sin el cumplimiento previo de esta fase no se tendrían actividades que organizar, ejecutar, dirigir y controlar.

1.3.1 Planeación

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.” (7:35)

Conjunto de acciones necesarias para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, visión y objetivos, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de los recursos.

Por medio de la planeación se disminuye el grado de riesgo y hay más probabilidades de lograr los objetivos establecidos, porque se conocen los hechos que se están presentando en el ambiente de la empresa y por ende se tiene un mejor nivel de certeza.

1.3.1.1 Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuesto. Para efecto de análisis se definirán los siguientes:

a. Misión

“Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.” (4:10)

La misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que pueden ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de una empresa. Un

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

✓ **Visión**

“La visión responde la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una misión.” (4:9)

La visión refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, al proporcionar una vista panorámica hacia dónde se quiere llegar y considerar los diversos aspectos que la conforman. La importancia de la visión radica en que ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección, generando una mejor orientación y rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

✓ **Valores**

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

Los valores son reglas de conducta para el personal de la empresa que se pueden presentar en el desarrollo de su trabajo y permiten la identificación y actuación en función de los mismos.

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

b. Objetivos

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.” (4:11)

Son los resultados y logros que desea alcanzar una empresa, funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

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

c. Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.” (4:11)

Son cursos de acción generales o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas posibles. Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de generar una ventaja competitiva en el mercado a diferencia de la competencia.

✓ Tipos de estrategias

Los tipos de estrategias son: intensivas, de integración, defensivas y de diversificación. Para efecto de análisis se definirán las siguientes:

➤ Estrategias intensivas

“La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.” (4:165)

- **Penetración en el mercado:** “Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.” (4:165)

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

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

- **Desarrollo de productos:** “El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.” (4:166)

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

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

➤ **Estrategias de diversificación**

“Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.” (4:167)

Para efectos de la investigación se definirá la estrategia de diversificación concéntrica.

- **Diversificación concéntrica:** “La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.” (4:169)

Es la incorporación o creación de nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores. Estos nuevos productos y servicios, por lo general, están estrechamente relacionados con los productos y servicios existentes de la empresa.

d. Presupuesto

“El presupuesto es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa. Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos.” (4:138)

Son recursos financieros asignados a determinadas actividades que se llevan a cabo para el adecuado funcionamiento de la empresa, obliga a la institución a realizar por anticipo una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos y desembolsos de capital.

Trabajar en base a un presupuesto es vital para las empresas, 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.

1.3.1.2 Instrumentos administrativos de planeación

Los instrumentos administrativos de planeación son: plan de acción, plan de trabajo, plan de investigación, plan anual de trabajo y programa anual. Para efecto de análisis se describe el siguiente:

a. Plan de acción

“Son diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.” (5:18)

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

de cada una. Permite visualizar las actividades a desarrollar y los recursos a utilizar para lograr los objetivos y evaluar el desarrollo de las acciones.

1.3.1.3 Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, la planeación puede ser: estratégica, táctica y operativa. Para efectos de la presente investigación el tipo de planeación que se desarrollará es la planeación estratégica, la cual se define a continuación:

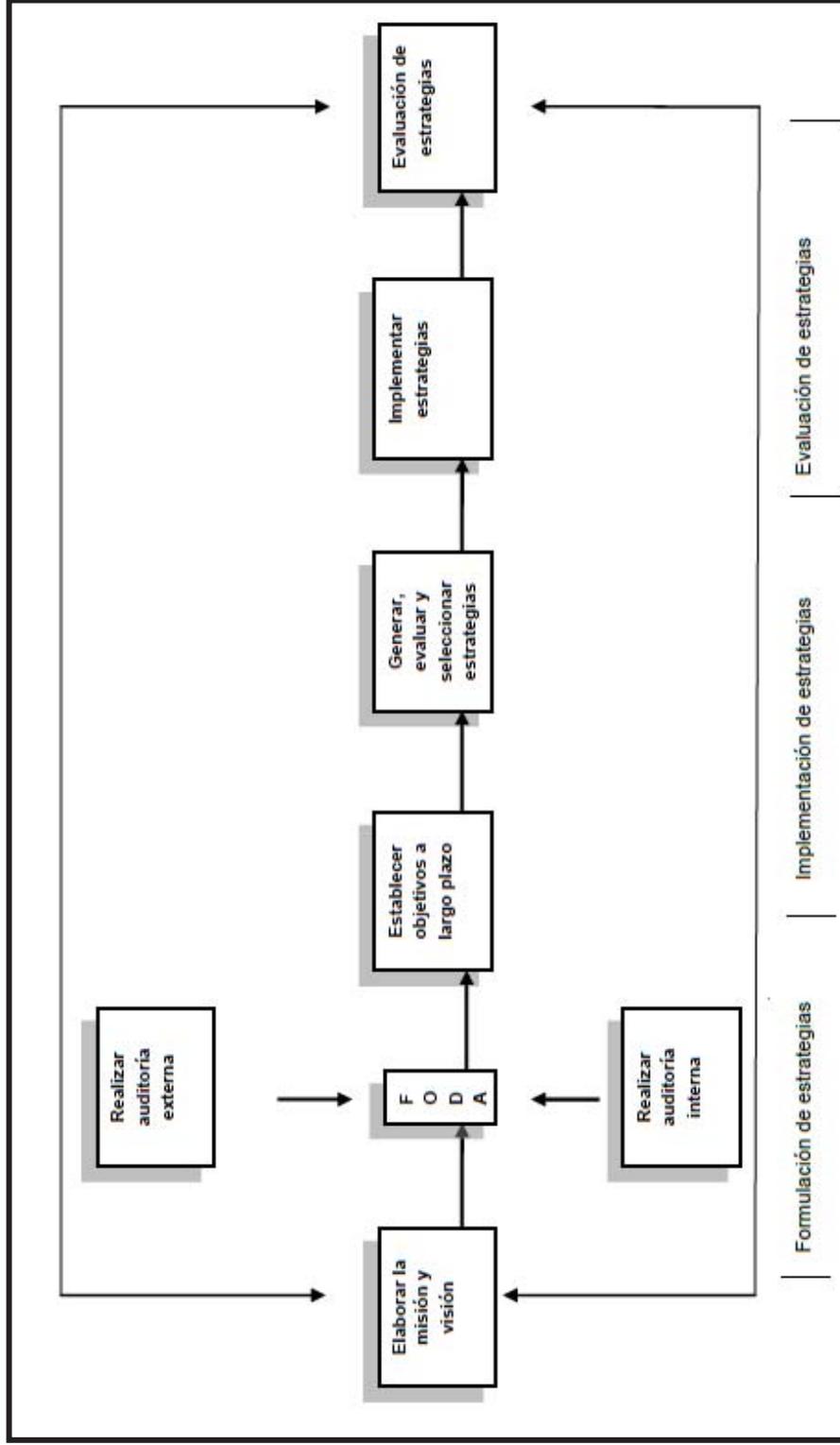
a. Planeación estratégica

“Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad.” (2:147)

La planeación estratégica permite establecer objetivos claros y lograrlos durante un tiempo específico, definir estrategias para alcanzarlos y desarrollar planes para asegurar la implementación de las estrategias. Es una herramienta que permite desarrollar actividades para lograr oportunidades en el mercado de manera efectiva y con monitoreo adecuado en el desarrollo de las mismas.

A continuación se presenta el modelo de planeación estratégica:

Gráfica 1
Modelo del proceso de planeación estratégica



Fuente: David Fred. "Conceptos de administración estratégica" . 2008. Página 14.

✓ **Análisis FODA**

Esta herramienta se basa en información de la empresa para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. Para efecto del análisis se describe a continuación cada factor:

➤ **Fortalezas**

“Se denominan fortalezas 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)

Las fortalezas son elementos positivos que diferencian a la empresa de la competencia y facilitan el logro de los objetivos organizacionales. Son aspectos internos disponibles para mejorar los procesos, conductas y capacidades que tiene la organización.

➤ **Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. Todo aquello que ocurra en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer.” (1:70)

Las oportunidades son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas y que estas sean aprovechadas en función de sus fortalezas. Ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

➤ **Debilidades**

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

Las debilidades son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden eliminarse. Afectan de forma negativa el logro de los objetivos en un tiempo establecido y limita el crecimiento de la empresa en el mercado.

➤ **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.” (1:70)

Las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden llegar a ser negativos para la misma y perjudicar el alcance de los objetivos organizacionales. Ocasionan bajo rendimiento y repercuten en el desarrollo de la empresa.

✓ **Matriz FODA**

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). A continuación se describe cada estrategia:

➤ **Estrategias FO**

“Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.” (4:200)

Estrategia que se basa en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. La finalidad es maximizar las fuerzas internas y aprovechar al máximo las tendencias y los hechos externos.

➤ **Estrategias DO**

“Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.” (4:200)

Estas estrategias se dan cuando existen oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades de la institución le impiden aprovechar convenientemente las mismas. La finalidad es minimizar las debilidades organizacionales para aprovechar y maximizar las oportunidades claves que se presentan en el medio ambiente.

➤ **Estrategias FA**

“Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.” (4:201)

Esta estrategia propone que las fortalezas de la institución enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo general son estrategias defensivas.

La organización no puede controlar las amenazas del ambiente en el que opera, Pero si puede utilizar sus fortalezas para que el impacto negativo no le afecte de manera considerable.

➤ **Estrategias DA**

“Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.” (4:201)

El objetivo de la estrategia es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La organización estaría enfrentando una situación desfavorable respecto al logro de sus objetivos, normalmente las empresas lo que hacen para implementar este tipo de estrategia es rediseñar políticas para hacerle frente a los factores negativos.

A continuación se presenta de forma gráfica la matriz FODA.

Gráfica 2
Matriz FODA

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas – F	Debilidades – D
	Oportunidades – O	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
	Amenazas – A	Estrategias FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: David Fred. "Conceptos de administración estratégica". 2008. Página 202.

✓ **Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica presenta tres etapas que se describen a continuación:

➤ **Formulación de estrategias**

“Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.” (4:5)

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

➤ **Implantación de estrategias**

“Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.” (4:6)

La implantación de estrategias, es la etapa de la planeación estratégica en la cual se da la ejecución de las estrategias formuladas por medio de planes de acción y que requiere de un sistema que tome en cuenta todos los factores, y que tiene como eje central el liderazgo y como variables básicas los recursos humanos, la cultura organizacional, la logística de aplicación y una realimentación del desempeño.

➤ **Evaluación de estrategias**

“Sistemáticamente deberá evaluarse el desempeño tanto de las estrategias como de las personas responsables de su implantación, realimentando información para adecuar las estrategias a la realidad.” (1:88)

El fundamento principal de una evaluación de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada que proporciona sobre el funcionamiento de las estrategias y planes de acción, debido a que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras por que los factores externos e internos cambian constantemente.

1.4 Publicidad

“La publicidad es uno de los principales componentes de la comunicación integral de marketing, su función es comunicarse con los consumidores particulares y los clientes empresariales por medio de la promoción, ventas personales, marketing directo, los esfuerzos de relaciones públicas y las estrategias alternativas de marketing.” (6:121)

Es el proceso de comunicación que busca promover y dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa ante la competencia, es indispensable contar con medios publicitarios constante para aumentar las ventas.

1.4.1 Promoción de ventas

“La promoción de ventas consiste en todos los incentivos ofrecidos a los clientes y miembros del canal para estimular las compras de productos.” (6:326)

La promoción es todo aquello que se utiliza como parte de las actividades de mercadotecnia para estimular o fomentar la compra o venta de un producto o servicio mediante incentivos de corto plazo. De esa manera, se complementan las acciones de publicidad y se facilita la venta personal.

1.5 Relación costo/beneficio

“El análisis costo/beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden

hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.” (8: sp)

1.6 Metodología

“Serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.” (9:sp)

Orienta la manera en que se enfoca una investigación y la forma en que se recolecta, analiza y clasifican los datos, con el objetivo de que los resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA

A continuación se presenta el diagnóstico de planeación estratégica, realizado en una empresa comercializadora de acero, el cual describe la situación actual en lo referente a planes a largo plazo y la situación en la que se encuentra en el mercado con los productos que ofrece, así como los factores internos y externos que benefician o afectan el desarrollo de los procesos y actividades laborales.

2.1 Metodología

Se realizó la investigación utilizando el método científico, el cual está sustentado mediante la fase indagadora, la cual permitió obtener información a través de las fuentes primarias, donde se conversó con los jefes y colaboradores, para conocer acerca de los antecedentes, desarrollo de las actividades principales de la empresa y otros aspectos. Con respecto a las fuentes secundarias, se utilizaron las siguientes: consulta a páginas electrónicas, catálogo de productos de la empresa y bibliografía referente al tema. La fase demostrativa se llevará a cabo para demostrar la validez de las hipótesis formuladas de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y la expositiva para dar a conocer los resultados de la investigación a través del informe final de tesis.

Se utilizaron técnicas de investigación, como la encuesta, entrevista y observación directa, se llevó a cabo un censo tomando en cuenta a los 18 colaboradores, de ellos se encuestaron a 14 empleados del área operativa y se entrevistó a 3 jefes administrativos, cabe mencionar que no se entrevistó al jefe de ventas porque cuando se efectuó la investigación de campo el mismo había sido removido de su cargo, se realizó la observación directa en visitas a las

instalaciones de la empresa, y los instrumentos utilizados fueron: boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación 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 de la empresa

La empresa se inauguró el 19 de febrero de 2001 como parte de la familia de empresas de Grupo Cuyan, S.A. la misma se dedica a la importación y venta de aceros especiales, bronce, ertalon, camisas para motor y lo relacionado con la industria metal-mecánica, además presta asesoría como valor agregado de sus productos para la producción de piezas de torno por medio de la alianza estratégica que se tiene con Euro Servicios, S.A. y Multiservicios Cuyan, S.A.

Cuenta con una experiencia de 13 años en el mercado y otorga un adecuado servicio y productos de alta calidad para satisfacer las necesidades del mercado industrial. Además cuenta con servicio a domicilio, servicios por encomienda y concede créditos a los clientes.

Actualmente su estructura administrativa y operativa, está compuesta por personal con experiencia según los datos obtenidos de la investigación. Cuenta con 11 puestos de trabajo de los cuales 7 son operativos y 4 administrativos estos encargados de los departamentos de venta, logística, administrativo y bodega.

Los principales proveedores de la empresa son Carpenter, Aceros Fortuna, Calibrados Pradera, Industrial Okendo, Industrias LAVCO, Century Metals. Las importaciones provienen principalmente de Norteamérica (Estados Unidos y México), sin embargo lo que son camisas de motor, se importan de Suramérica (Colombia). Además tres veces al año se importa de Bélgica y España.

Competencia

Los principales competidores de la empresa se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Análisis de la competencia
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Empresa	Producto	Precio Q	Cualidades
Competencia A	Acero cold roll 1018 barra de ½ plg	29 por m	Adecuada ubicación.
	Acero cold roll 1045 barra de 1 plg	87 por m	Buena imagen.
	Bronce de ½ plg	233 por ft	
Competencia B	Acero cold roll 1018 barra de ½ plg	24 por m	Tecnología moderna.
	Acero cold roll 1045 barra de 1 plg	85 por m	Bajos precios.
	Ertalon de 1 plg	105 por ft	
Competencia C	Acero cold roll 1018 barra de ½ plg	34 por m	Publicidad y promoción.
	Acero cold roll 1045 barra de 1 plg	95 por m	Tecnología moderna.
	Ertalon de 1 plg	100 por ft	Adecuada ubicación.
	Bronce de ½ plg	240 por ft	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Segmento de mercado

La empresa clasifica a los clientes en tres grupos:

- Tipo A: clientes cuyas compras son constantes a lo largo del mes y año, o bien clientes que en el año realizan pocas adquisiciones y consumen cantidades grandes de material, entre estos se encuentran: Aceros de Guatemala, Alimentos, S.A., Rodio, Olmeca, entre otros.
- Tipo B: clientes que compran una vez al mes, durante todo el año tales como: Flexipack, Nestle, Malher, Sigma, entre otros.

- Tipo C: clientes que compran cada dos o tres meses y las cantidades que adquieren son pequeñas, tales como: Torno Universal, Taller Checha, Tecmisa, entre otros.

Tipos de productos

A continuación se describen los diferentes productos que actualmente comercializa la empresa:

✓ Acero cold roll 1018

Es el más versátil por sus características, análisis controlado, mejores propiedades mecánicas que otros aceros del mismo tipo por su alto contenido de manganeso, buena soldabilidad, forjabilidad y maquinabilidad, tanto en frío como en caliente. Es susceptible a endurecimiento superficial por tratamientos termoquímicos de cementación o carbonitruración.

Es utilizado en la fabricación de partes para maquinaria automotriz, línea blanca, equipo de proceso, entre otros. Sus usos típicos son: flechas, tornillos, pernos, sujetadores, bujes, tensores entre otras aplicaciones. Ya cementado se utiliza en engranes y piñones.

Por sus especificaciones y exigencias a nivel de clientes se comercializa en las siguientes presentaciones: redondo, platina, cuadrado y hexagonal.

✓ **Acero cold roll 1045**

De gran dureza, resistencia y tenacidad, puede soportar esfuerzos por encima de los 600 milipascal (MPa), su maquinabilidad mejora con el estirado en frío. Es adecuado para temple normal o superficial (flama o inducción).

Por su templabilidad es ideal para partes de transmisión y aplicaciones mecánicas. Posterior al tratamiento de estirado en frío se vuelve ideal para flechas, pernos, impulsores, rotulas tornillos, cigüeñales, ejes, semiejes, entre otros; los cuales son de alta resistencia. Este únicamente se comercializa en barra cilíndrica.

✓ **Bronce fosforado 660**

Es normalmente el bronce más utilizado para cojinetes, casquillos, chumaceras, equipo eléctrico, partes para bombas, asientos de válvulas, aplicaciones generales para cargas y velocidades medias, generadores, distribuidores, motores automotrices, eléctricos y motores de motocicletas. Se comercializa en barras cilíndricas de bronce sólido y barras perforadas.

✓ **Bronce grafitado 64**

Tiene una composición que le permite ser altamente resistente al desgaste. Es apto para resistir trabajos pesados sometidos a alta velocidad, fricción, presión, corrosión y trabajo a altas revoluciones.

Utilizado principalmente en partes de maquinaria donde la lubricación es indispensable, tal como: en la fabricación de bujes, bushings y chumaceras. La presentación en la cual se vende es barra cilíndrica.

✓ **Ertalon**

Este material ofrece una combinación óptima de resistencia mecánica, al desgaste, rigidez y tenacidad. Además es un aislante eléctrico y posee una buena resistencia química.

Se utiliza para la fabricación de elementos mecánicos y para el mantenimiento industrial, sus aplicaciones más comunes son: ruedas dentadas, palancas, bisinfines, tornillos, cojinetes de fricción, guías de deslizamiento, tanques de gasolina. Se comercializa en barra cilíndrica.

✓ **Camisas para motor diesel y gasolina**

Camisas para motores diesel y gasolina (LAVCO) son fabricadas mediante el proceso de centrifugado para asegurar que el material tenga las características químicas adecuadas que garantizan la dureza recomendada en las normas internacionales de fabricación de camisas.

Las superficies de las camisas son maquinadas para garantizar concentricidad entre sus diámetros interior y exterior, se usan para los motores de automóviles y motocicletas, se comercializa según espesor y longitud requerida por los clientes.

2.3 Filosofía empresarial

A continuación se presenta la filosofía empresarial que posee la empresa, la cual se encuentra documentada en el catálogo de productos y en la página web, la misma está integrada por los elementos siguientes:

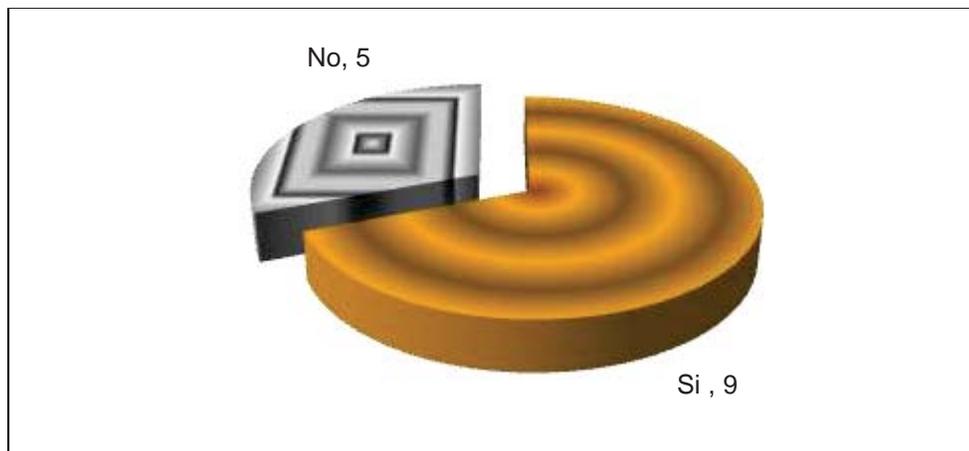
2.3.1 Misión

La empresa objeto de análisis cuenta con una misión, la cual se describe a continuación:

“Otorgar un producto de alta calidad a las industrias afines al metal mecánica, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y amigos a través de la comercialización, distribución y venta de materias primas para el óptimo funcionamiento de la maquinaria de nuestros consumidores”.

Se les preguntó a los colaboradores del área operativa si conocen la misión y ellos indicaron lo siguiente:

Gráfica 3
Conocimiento de la misión
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores de la empresa, quienes dicen que si la conocen es porque la han escuchado, sin embargo al momento de solicitar que la definieran, indicaron que la empresa se dedica únicamente a la venta de acero. Al resto del personal no le ha sido dada a conocer formalmente porque no se da inducción al personal cuando ingresa.

Pero los colaboradores del área administrativa, señalaron tener conocimiento de la misión y al momento de pedirles que la definieran coinciden en que la empresa se dedica a la comercialización de acero.

Se verificó que no existe un criterio estandarizado de la actividad económica de la empresa y la función que cumple la misma en el mercado, además no se cuenta con rótulos institucionales en un área específica donde los colaboradores puedan visualizar la filosofía empresarial de la organización.

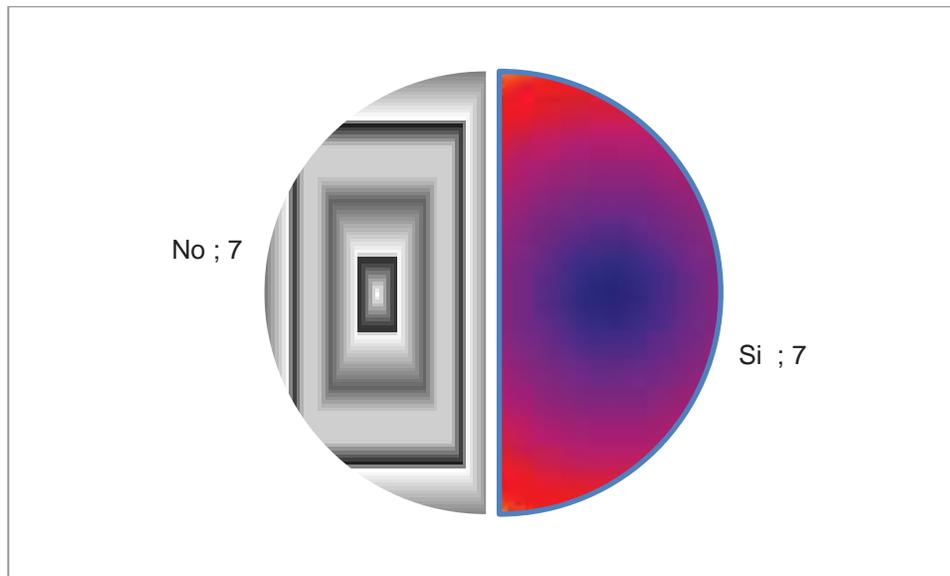
2.3.1.1 Visión

La empresa objeto de análisis cuenta una visión, la cual se describe a continuación:

“Ser la empresa distribuidora de materias primas de metal mecánica de elección”.

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

Gráfica 4
Conocimiento de la visión
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Los colaboradores de la empresa que indicaron conocer la visión, al momento de solicitar que la definieran, cabe resaltar que aunque no la conocen con exactitud tienen una idea de la misma porque la han escuchado. Y los colaboradores que manifestaron no conocerla, es porque no se da inducción al personal cuando ingresa a laborar a la organización.

Los colaboradores del área administrativa, indicaron que no tienen clara la visión de la empresa, porque las versiones varían significativamente al momento de definirlas, esto repercute en que no se formulen planes a largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

2.3.1.2 Valores

La unidad objeto de análisis cuenta con valores, que regulan la conducta de los colaboradores dentro de la empresa y forma parte de la cultura organizacional.

Los valores se describen a continuación:

- “Honestidad: en general cada uno lo aplica en su puesto.
- Amistad: fundamental para el trabajo en equipo.
- Respeto: con el personal, clientes y equipo.
- Servicio: indispensable para satisfacer necesidades de clientes internos y externos.
- Puntualidad: compromiso con la empresa.
- Honradez: para devolver la confianza que la empresa tiene en su equipo de trabajo.
- Responsabilidad: desarrollo de tareas asignadas”.

Es importante mencionar que los resultados de las encuestas y entrevistas muestran que los colaboradores del área administrativa y operativa conocen los valores institucionales que rigen el correcto desarrollo de las actividades laborales de la empresa. Sin embargo, la puntualidad no es aplicada correctamente por los colaboradores.

Se observó que al no ser aplicados los valores correctamente, no se fomenta el trabajo en equipo, porque cada colaborador realiza su trabajo individualmente sin el apoyo de sus compañeros de trabajo, esto causa demora en el desarrollo de las actividades laborales, y provoca en ocasiones el descontento e insatisfacción por parte del cliente.

Además, se observó que no se cuenta con rótulos institucionales donde se especifiquen los valores de la empresa, para que los colaboradores puedan visualizarlos y tengan estos como motivadores en el desempeño personal y empresarial.

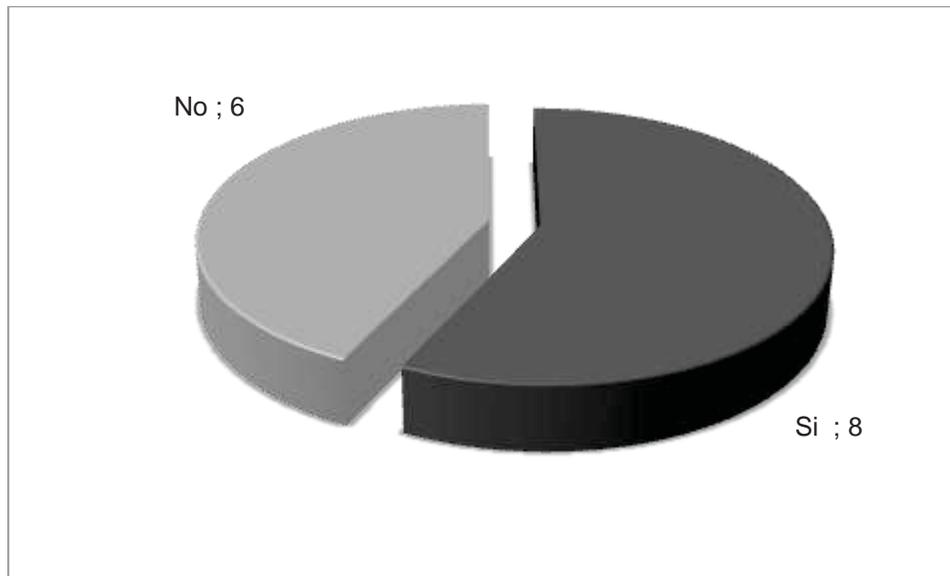
2.3.2 Objetivos

Los objetivos fueron proporcionados de forma escrita por los jefes de las distintas áreas de la unidad objeto de análisis y están definidos de la manera siguiente:

- “Convertirse en la principal fuente de suministro para la industria manufacturera y de servicios en Guatemala.
- Ser reconocidos nacionalmente por nuestra trayectoria, responsabilidad social y ecológica.
- Excelente calidad de los productos.
- Bajos precios de los productos.
- Alta rentabilidad”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al preguntarles a los colaboradores si conocen los objetivos organizacionales:

Gráfica 5
Conocimiento de los objetivos
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los colaboradores del área operativa conocen los objetivos de la empresa, sin embargo al enunciarlos se identificó que existe información errónea sobre los mismos. Por ejemplo: manifestaron que el fin de la empresa es ser líder en la venta de acero. El resto del personal no conoce cuáles son los fines que persigue la organización, esto se debe a que los establecieron hace cinco meses y no los han dado a conocer de una manera clara.

El que no exista una visión clara de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores del nivel administrativo y operativo, afecta el cumplimiento de los mismos porque los colaboradores no se identifican con lo que la empresa desea alcanzar en un período determinado y ha limitado el desarrollo de cada

una de las actividades de la organización. Además, los objetivos no están establecidos de manera clara, no son verificables y mensurables.

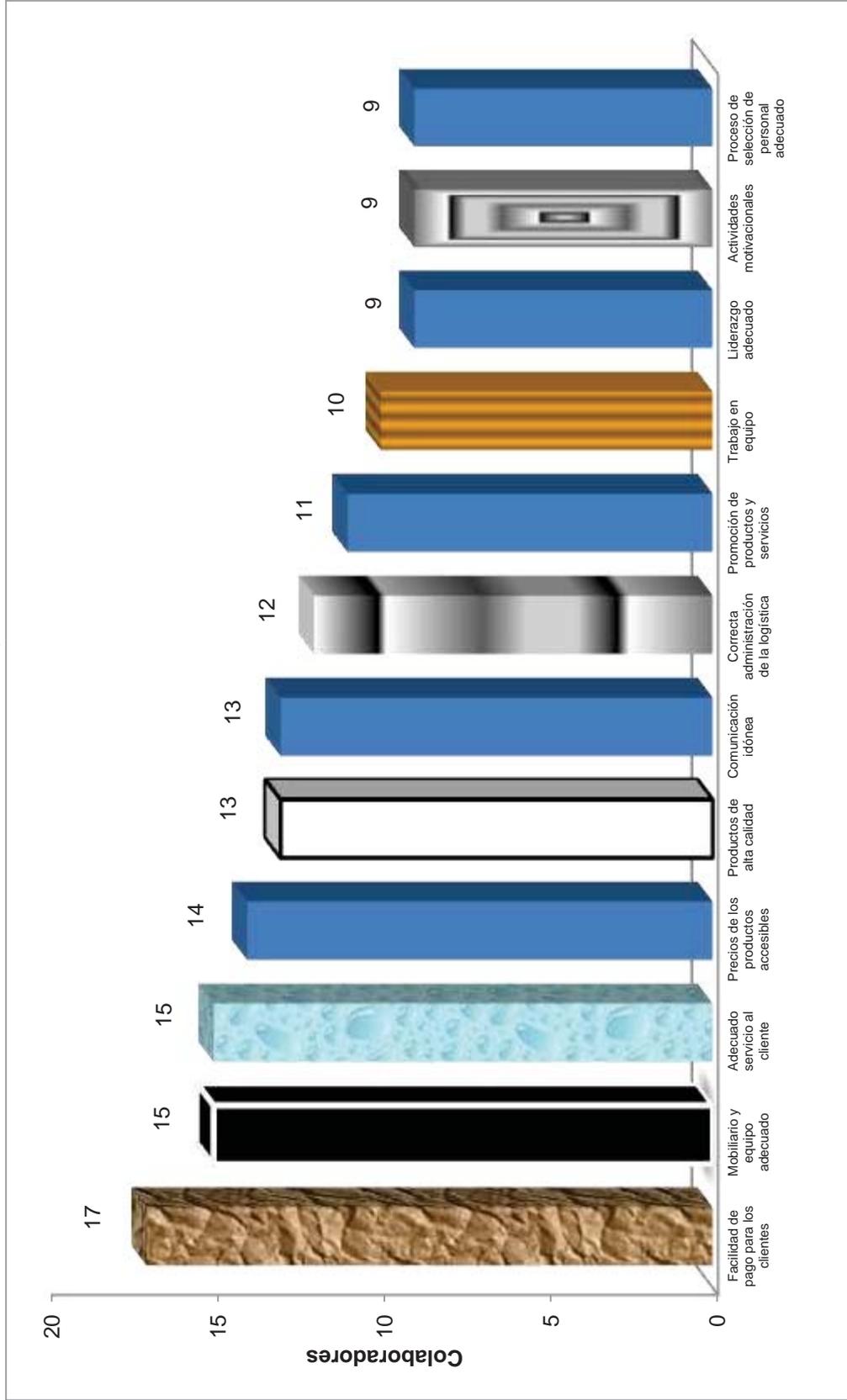
2.4 Análisis FODA

A continuación se describen los factores internos y externos detectados en la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, tomando como base las encuestas realizadas a los colaboradores del área operativa y las entrevistas al personal administrativo.

2.4.1 Fortalezas

Se presentan las fortalezas con que cuenta la empresa objeto de estudio y que ayudan en su crecimiento para ofrecer productos y servicios de alta calidad en el mercado:

Gráfica 6
Fortalezas
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

F.1 Facilidad de pago para los clientes

La empresa cuenta con una línea de crédito que otorga a los clientes que compren de Q1,000.00 en adelante y pueden realizar sus pagos en 3, 6 y 10 visa-cuotas. Esto debido a la facilidad de pago que se posee de 30 a 45 días con los proveedores.

F.2 Mobiliario y equipo adecuado

La empresa cuenta con máquinas adecuadas, equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades laborales, esto le permite proporcionar productos de alta calidad con la especificaciones que demandan los clientes en el mercado y aprovecha estos recursos al máximo.

F.3 Adecuado servicio al cliente

La empresa cuenta con clientes que a través de la compra de los productos comercializados por la misma permanecen fieles a ella, porque se da al cliente la atención que merece con cortesía y respeto, como un valor agregado que los gerentes promueven en los colaboradores. Esto ha permitido ampliar la cartera de clientes a nivel nacional.

F.4 Precio de los productos accesibles

El precio de los productos que comercializa la organización es accesible en base a los que se manejan en el mercado, la calidad de los productos y la alianza que tiene con empresas de torno le permite prestar los servicios de maquinado, elaboración y transformación de piezas a precios bajos.

F.5 Productos de alta calidad

La empresa conserva un estándar de alta calidad en los productos que comercializa debido a que los proveedores están certificados según normas ISO 9001-2008, 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.6 Comunicación idónea

En la empresa existe un ambiente agradable de trabajo y esto se debe a la cultura de servicio al cliente interno y la excelente comunicación que se da entre jefes y colaboradores, el flujo de información se da de manera descendente y ascendente esto le permite a los jefes tomar en consideración las opiniones de los colaboradores al momento de tomar una decisión.

F.7 Correcta administración de la logística

La correcta administración de la logística genera un valor agregado para los clientes y proveedores de la empresa, por eso las compras de los productos y manejo de inventario son gestionadas apropiadamente para optimizar el tiempo de entrega y de esta manera tener clientes satisfechos.

F.8 Promoción de productos y servicios

La empresa tiene alianza estratégica con Euro Servicios, S.A. y Multiservicios Cuyan, S.A. estas prestan los servicios de torno, maquinado, elaboración y transformación de piezas a precios bajos, como parte de la alianza se le ofrece materiales con descuentos del 15 al 25% sobre el precio regular.

F.9 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo que se fomenta entre los colaboradores de la empresa por parte de los jefes para realizar las actividades laborales es que se apoyen unos con otros, para cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes.

F.10 Liderazgo adecuado

El tipo de liderazgo que se da en la empresa es el democrático donde los jefes toman decisiones consultando a los colaboradores, esto influye en que los mismos realicen las actividades laborales de una manera eficiente al participar en la decisión y contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.

F.11 Actividades motivacionales

Los colaboradores de la empresa cuentan con bonos por cumplimiento de metas, celebración de cumpleaños, servicio de teléfono móvil y horarios accesibles para estudiar. Esto permite mantener al personal incentivado y beneficiar el desarrollo y rendimiento en sus labores.

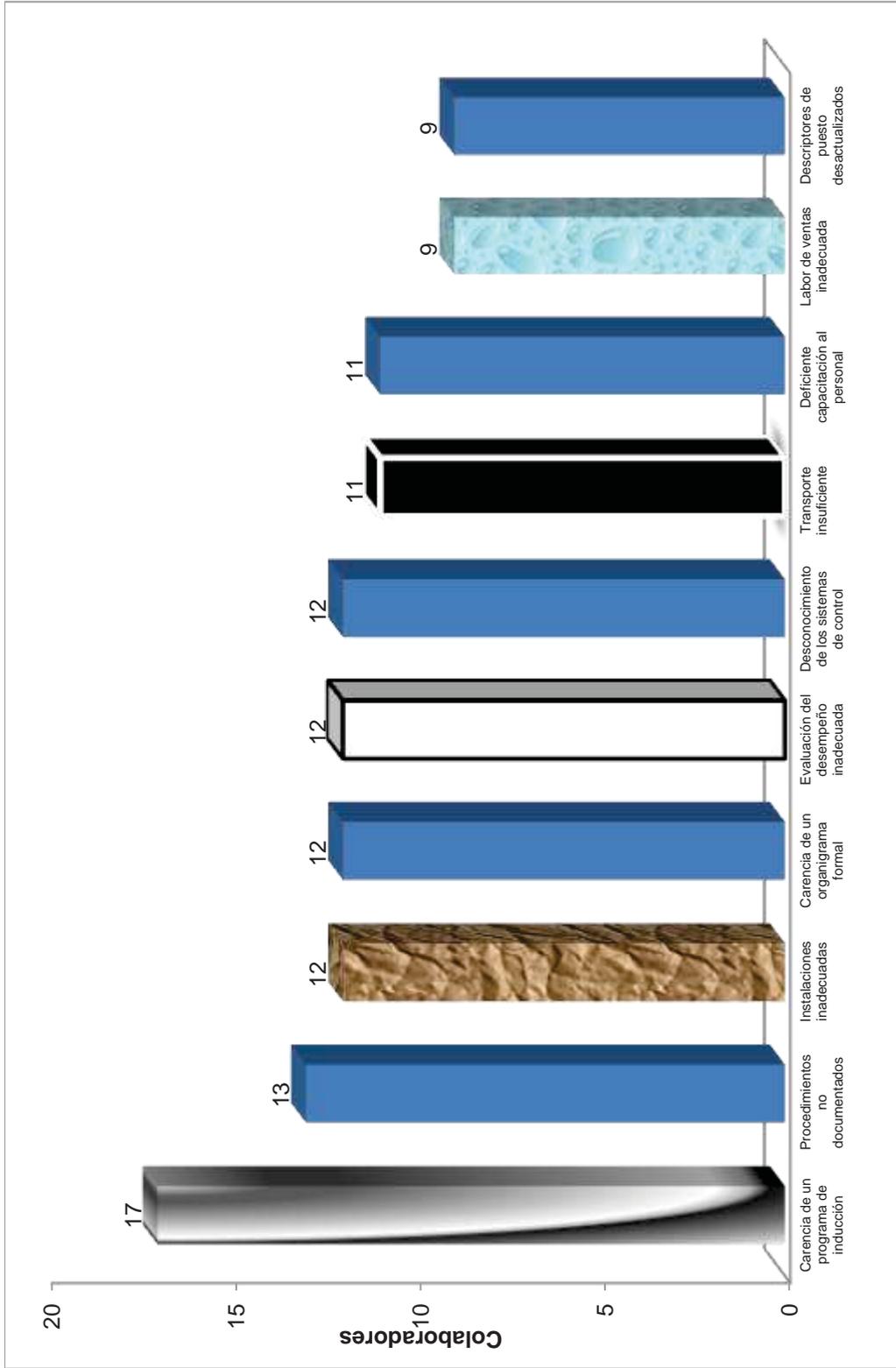
F.12 Proceso de selección de personal adecuado

El proceso de selección de personal que tiene la empresa es el adecuado porque al momento de elegir un colaborador para ocupar un puesto de trabajo, buscan personal con experiencia en puestos similares y que hayan laborado en empresas del mismo ramo, y que posea los estudios, conocimientos y aptitudes necesarias para el puesto que desempeñará en la organización. Además realizan entrevistas, pruebas psicométricas y de trabajo para estar seguros que es la persona idónea.

2.4.2 Debilidades

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

Gráfica 7
Debilidades
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

D.1 Carencia de un programa de inducción

La empresa no cuenta con un programa de inducción que logre que el nuevo colaborador se sienta identificado con la institución, área y puesto de trabajo. Además no se le da a conocer la filosofía empresarial para que tenga un panorama claro de que es lo que quiere llegar a ser la organización y los objetivos organizacionales que se desean alcanzar.

D.2 Procedimientos no documentados

No cuenta con procedimientos documentados lo que limita a la empresa el no llevar control de actividades y funciones inherentes a cada proceso de trabajo del área administrativa y operativa.

D.3 Instalaciones inadecuadas

En la empresa existen áreas de trabajo que no están distribuidas correctamente debido al poco espacio que hay, la bodega está ubicada en otro lugar y causa demora en los procesos y actividades laborales.

D.4 Carencia de un organigrama formal

No se tiene un organigrama que muestre cómo está conformada la empresa, así como las líneas jerárquicas que existen y la división del trabajo, lo que afecta de manera negativa el logro de los objetivos organizacionales.

D.5 Evaluación del desempeño inadecuada

En la empresa se realizan evaluaciones de desempeño laboral de forma periódica, normalmente cada semestre, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar, sin embargo, los colaboradores desconocen la importancia que esta herramienta administrativa tiene para mejorar el desarrollo individual y de la organización.

D.6 Desconocimiento de los sistemas de control

La empresa posee sistemas de control en el área de contabilidad, inventario y ventas, sin embargo, los colaboradores desconocen que los mismos existan, esto provoca ineficiencia en las operaciones de la organización, ejecución de las funciones y actividades establecidas.

D.7 Transporte insuficiente

A pesar que la empresa cuenta con vehículos propios para la entrega de los productos, algunas veces estos no se dan a bastó y causa demora en la entrega de los pedidos, lo que provoca clientes insatisfechos.

D.8 Deficiente capacitación al personal

Las capacitaciones que se dan a los colaboradores es rutinaria, se les enseña a realizar una tarea pero al mismo tiempo se les dan direcciones para diversas actividades y la capacitación no es la adecuada, esto conlleva a que los procesos y actividades laborales de la empresa sean deficientes.

D.9 Labor de ventas inadecuada

En la empresa no se tienen medios publicitarios, la página web está desactualizada y no se realiza labor de ventas de forma adecuada para dar a conocer los productos y servicios, lo que limita el crecimiento, desarrollo y ampliación de la cartera de clientes.

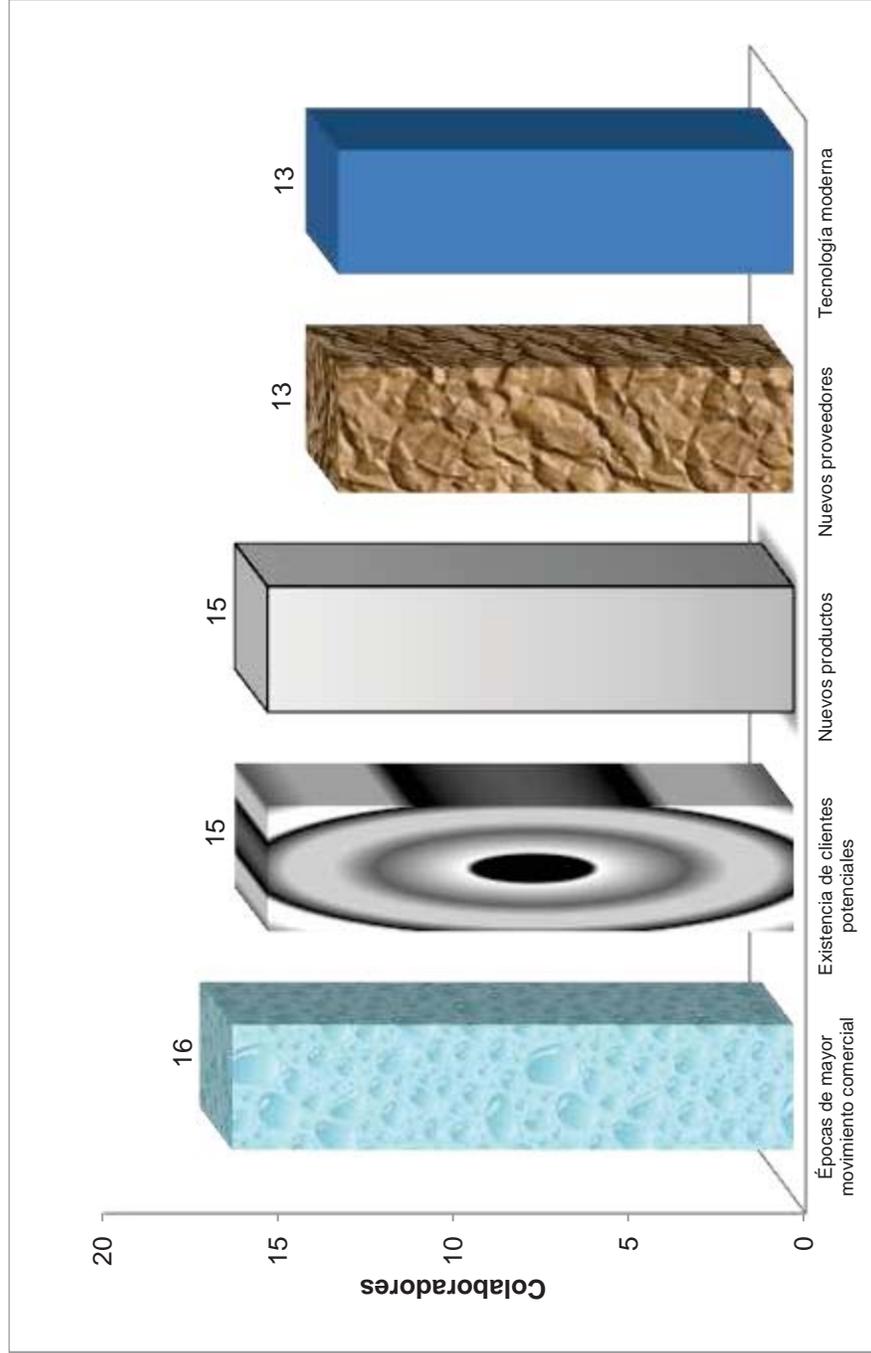
D.10 Descriptores de puesto desactualizados

Existen descripciones para cada uno de los puestos del área administrativa y operativa de la empresa, sin embargo, estos fueron elaborados hace ocho años y no han sido actualizados. Además no son dados a conocer formalmente a los colaboradores, esto dificulta el desarrollo de las actividades laborales.

2.4.3 Oportunidades

A continuación se presentan los aspectos que pueden beneficiar significativamente el desarrollo de cada una de las actividades de la empresa:

Gráfica 8
Oportunidades
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

O.1 Épocas de mayor movimiento comercial

Existen épocas donde hay mayor movimiento comercial de los productos y servicios que la organización ofrece, debido a que empresas como: Aceros de Guatemala, Olmeca, Nestle, Malher, entre otras, adquieren materiales para el mantenimiento de su maquinaria por el desgaste sufrido durante el periodo de fin de año, porque las mismas tienen una demanda elevada. Por lo tanto las temporadas altas se dan en el primer y último trimestre del año, lo que beneficia las ventas y la rentabilidad de la empresa.

O.2 Existencia de clientes potenciales

Existen clientes potenciales que requieren los productos y servicios que ofrece la empresa, debido a que la demanda de los materiales en los últimos años ha aumentado, esto le permitiría aumentar la cartera de clientes y por consiguiente las ventas.

O.3 Nuevos productos

La empresa vende una variedad de productos derivados del metal-mecánica, sin embargo, podría importar y comercializar nuevos productos, como láminas y tubo de acero negro, equipo y herramienta industrial, que permita abrir nuevos segmentos en el mercado.

O.4 Nuevos proveedores

Existe variedad de proveedores que suministren a la empresa lo que permitiría tener ventaja en cuanto a precio, calidad y entrega de los mismos. Se está negociando para ser el único comercializador de camisas para motores diesel y gasolina (LAVCO) en el país.

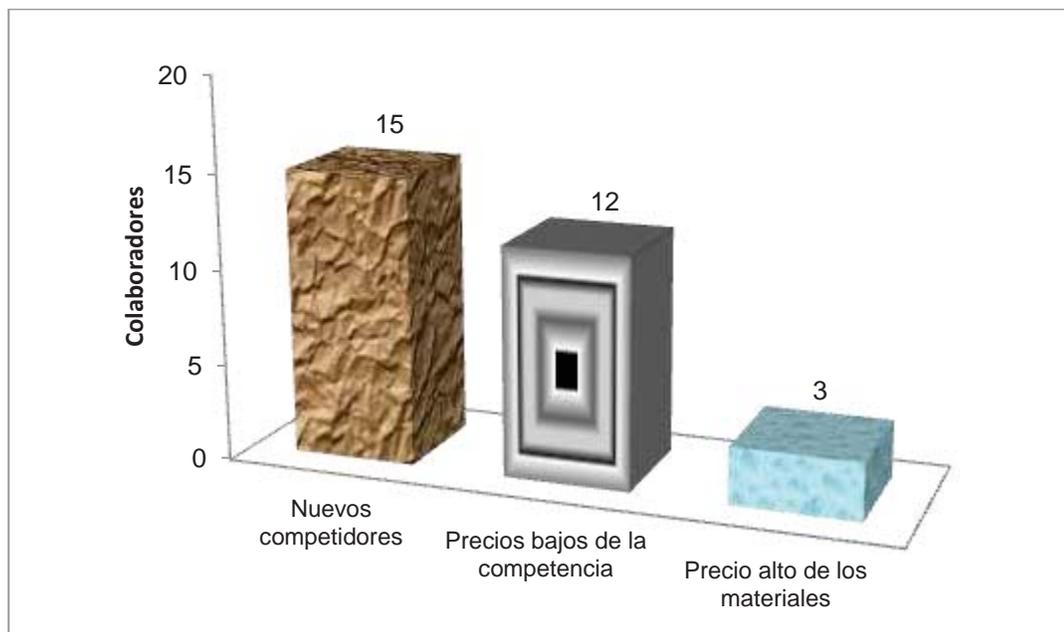
O.5 Tecnología moderna

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

2.4.4 Amenazas

A continuación se presentan los factores que afectan el desarrollo de la unidad de análisis en el mercado:

Gráfica 9
Amenazas
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2014



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

A.1 Nuevos competidores

En los últimos años han incursionado en el mercado nacional nuevos competidores como: Aceros Suecos, S.A., Promotora de Ventas, S.A., Inversiones R.M., S.A., y los precios que manejan son bajos, sin embargo la empresa se diferencia por la calidad, servicio personalizado y servicio a domicilio que ofrece a los clientes.

A.2 Precios bajos de la competencia

La competencia ofrece precios más bajos a los del mercado, pero la calidad de los productos no es buena, sin embargo para algunos clientes es más importante el precio que la garantía de los productos de calidad.

A.3 Precio alto de los materiales

La empresa importa productos de Europa y Suramérica y algunas veces el precio de los materiales es elevado, además al momento que el mismo ingresa al país tiene que pagar aranceles altos de importación, lo que afecta los precios en que los mismos se comercializan en el mercado.

2.5 Factores internos y externos

A continuación se enumeran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de la empresa:

Gráfica 10

Factores internos y externos Empresa comercializadora de acero Ciudad de Guatemala, Año 2014

<p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de pago para los clientes 2. Mobiliario y equipo adecuado 3. Adecuado servicio al cliente 4. Precio de los productos accesibles 5. Productos de alta calidad 6. Comunicación idónea 7. Correcta administración de la logística 8. Promoción de productos y servicios 9. Trabajo en equipo 10. Liderazgo adecuado 11. Actividades motivacionales 12. Proceso de selección de personal adecuado 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un programa de inducción 2. Procedimientos no documentados 3. Instalaciones inadecuadas 4. Carencia de un organigrama formal 5. Evaluación del desempeño inadecuada 6. Desconocimiento de los sistemas de control 7. Transporte insuficiente 8. Deficiente capacitación al personal 1. Labor de ventas inadecuada 9. Descriptores de puesto desactualizados
<p>Factores externos</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Épocas de mayor movimiento comercial 2. Existencia de clientes potenciales 3. Nuevos productos 4. Nuevos proveedores 5. Tecnología moderna 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Precios bajos de la competencia 3. Precio alto de los materiales

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

2.6 Análisis y discusión de resultados

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

Los elementos de la filosofía empresarial tales como:

La misión no se encuentra en rótulos institucionales por ello los colaboradores no se identifican y se integran como parte importante de la razón de ser de la misma. Además la visión no determina lo que desea llegar a ser en un futuro, no se da a conocer formalmente y esto repercute en el logro de los objetivos organizacionales.

Cuenta con valores definidos pero algunos no son aplicados esto provoca que los colaboradores tengan conductas inadecuadas dentro de la empresa proyectando una imagen negativa ante la sociedad. Los objetivos organizacionales no son dados a conocer a los colaboradores, los mismos trabajan de forma rutinaria, por esta razón, no se da el cumplimiento de los mismos y limita el desarrollo de cada proceso y actividad de la empresa.

La empresa carece de una estructura organizacional, que dé a conocer a los colaboradores cuales son los niveles jerárquicos y como está formada administrativamente.

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

Los descriptores de puestos están desactualizados y esto dificulta las actividades que desarrolla cada colaborador en sus labores cotidianas.

Los procedimientos no están documentados lo que limita a la empresa llevar control de procesos, actividades y funciones inherentes a cada puesto de trabajo del área administrativa y operativa.

La empresa no cuenta con un programa de inducción que logre que el nuevo colaborador se sienta identificado con la institución, área de trabajo y puesto de trabajo.

Las capacitaciones son deficientes porque a los colaboradores se les enseña a realizar una tarea pero al mismo tiempo se les dan direcciones para diversas actividades, esto conlleva a procesos deficientes en la realización de las labores.

La empresa posee sistemas de control en el área de contabilidad, inventario y ventas, sin embargo, los colaboradores desconocen que los mismos existan, esto provoca ineficiencia en todas las operaciones de la organización, ejecución de las funciones y actividades establecidas.

No existe una planeación a largo plazo en cada una de las actividades de la empresa y esto limita el crecimiento de la misma en el mercado. Con base en lo anterior, se realiza una propuesta de planeación estratégica, que provea la información necesaria para mejorar los planes a largo plazo, la gestión administrativa y el logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACERO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL,
GUATEMALA

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

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa se dedica a la comercialización de aceros especiales y puede alcanzar más cobertura en el mercado nacional 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 un desempeño eficiente en cada una de las actividades que desarrolla.

Las estrategias propuestas para el área administrativa, operativa y mercadológica, serán de ayuda para mejorar la 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 empresa y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar en un 100% la planeación estratégica que permita a la empresa lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de los recursos en logro de los objetivos organizacionales. En un período de tres años a partir de enero de 2016.

3.3 Filosofía empresarial

Como parte del proceso de planeación estratégica es importante actualizar los elementos de la filosofía organizacional, tales como: misión, visión, valores y objetivos. Los cuales se describen a continuación:

3.3.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca comercializadora y distribuidora de acero, bronce, ertalon y camisas para motores de automóviles y motocicletas, contamos con personal especializado y con experiencia para satisfacer las necesidades de las industrias afines al metal-mecánica, distinguiéndonos por el asesoramiento en la elaboración de piezas de torno.

3.3.1.1 Visión

Ser la empresa líder en el mercado industrial para el año 2018 en la comercialización de acero, bronce, ertalon, camisas para motores de automóviles y motocicletas y brindar asesoramiento en la fabricación de piezas de torno a nuestros clientes, con productos certificados de alta calidad.

3.3.1.2 Valores

A continuación se describen los valores de la empresa comercializadora de acero.

- Responsabilidad: cumplir con las actividades y obligaciones con eficacia y solidez, para mantener el prestigio de la empresa.
- Puntualidad: en el cumplimiento del trabajo, en horarios de entrada y salida y en la entrega de los productos.
- Respeto: entre jefes y colaboradores, con un trato amable y cortes para crear un ambiente agradable de trabajo y dirigirse del mismo modo a los clientes.
- 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.
- Actitud de servicio: atender a los clientes de manera atenta y cordial para mejorar la satisfacción del mismo.
- Solidaridad: como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y jefes, para garantizar el progreso de la empresa.

3.3.2 Objetivos

- Optimizar en un 80% el funcionamiento de la empresa en los aspectos de servicio y atención al cliente, por medio de la mejora continua para lograr el desarrollo y crecimiento en el mercado, en un período de tres años, a partir del año 2016.
- Aumentar la cartera de clientes en un 5% anualmente, a partir del mes de enero del año 2017.

- Mejorar en un 70% la satisfacción del cliente a partir de enero del año 2016.
- Dar a conocer en un 100% los productos y servicios que la empresa ofrece y tener un mejor posicionamiento en el mercado a partir de julio del año 2016.
- Aumentar la participación en el mercado y las ventas en un 10% para el año 2017.

3.4. Formulación de estrategias

A continuación se presenta la matriz FODA que incluye las estrategias FO, DO FA y DA, establecidas con base al diagnóstico desarrollado en el capítulo dos, las cuales servirán para alcanzar los objetivos de la empresa:

Gráfica 11
MATRIZ FODA
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de pago para los clientes 2. Mobiliario y equipo adecuado 3. Excelente servicio al cliente 4. Precio de los productos accesibles 5. Productos de alta calidad 6. Comunicación idónea 7. Correcta administración de la logística 8. Promoción de productos y servicios 9. Trabajo en equipo 10. Liderazgo adecuado 11. Actividades motivacionales 12. Proceso de selección de personal adecuado 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Carencia de un programa de inducción 3. Procedimientos no documentados 4. Instalaciones inadecuadas 5. Carencia de un organigrama formal 6. Evaluación del desempeño inadecuada 7. Desconocimiento de los sistemas de control 8. Transporte insuficiente 9. Deficiente capacitación al personal 10. Labor de ventas inadecuada 11. Descriptores de puesto desactualizados
Factores Externos		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Épocas de mayor movimiento comercial 2. Existencia de clientes potenciales 3. Nuevos productos 4. Nuevos proveedores 5. Tecnología moderna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar la página WEB para dar a conocer los productos de la empresa de manera efectiva y aumentar las ventas en periodos de demanda alta. (F3, F4, F5, F9, O1, O2, O3, O5) 2. Promocionar los productos y servicios para aumentar la participación en el mercado. (F8, F12, O1, O2, O3) 3. Ampliar la línea de productos de la empresa para captar nuevos clientes en el mercado. (F1, F2, F7, F9, F11, O2, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer e implementar la filosofía empresarial que mejore la gestión administrativa para aprovechar clientes nuevos y elegir adecuadamente los proveedores. (D2, D4, D5, D6, D8, O2, O4) 2. Realizar un rediseño organizacional para hacer eficiente la estructura organizacional y permita mejorar el rendimiento de los colaboradores y aprovechar las épocas de mayor movimiento comercial y la tecnología moderna. (D4, D9, O1, O5) 3. Definir un programa de inducción que facilite la adaptación del personal de nuevo ingreso y permita cumplir con la demanda de los productos y servicios en temporadas altas. (D1, O1, O2)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Precios bajos de la competencia 3. Precio alto de los materiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar medios publicitarios para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa, para abarcar un mayor porcentaje de aceptación y posicionamiento en el mercado. (F3, F4, F5, A1, A2) 2. Dar seguimiento post-venta vía telefónica, para mejorar la satisfacción del cliente y afrontar la competencia. (F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar los procedimientos de la empresa para que las actividades se realicen de manera eficiente para mantener estable el precio del producto comercializado. (D2, D3, D7, A3) 2. Actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa, para afrontar a la competencia de manera eficiente. (D10, A1, A2)

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.5 Ejecución de estrategias

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

A continuación se describen los planes de acción a desarrollar:

Cuadro 2
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia DO: establecer e implementar la filosofía empresarial.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para implementar la filosofía empresarial en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la filosofía empresarial propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	04/01/2016	04/01/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de la filosofía empresarial propuesta, en una reunión.	Gerente General	06/01/2016	06/01/2016	Equipo de cómputo, papelería y fotocopias	A definir por la empresa
3	Elaborar rótulos institucionales de la filosofía empresarial para las instalaciones de la empresa. (Formato 1,2 y 3)	Colocar los tres rótulos en la sala de ventas de la empresa, en una semana.	Jefe Administrativo	11/01/2016	15/01/2016	Elaboración de rótulos	500.00
4	Elaborar trífoliares con la filosofía empresarial de la empresa para el personal de la empresa. (Formato 4 y5)	Imprimir 100 trífoliares con la filosofía empresarial, en una semana.	Jefe Administrativo	18/01/2016	22/01/2016	Impresión a color de trífoliares	100.00
5	Reunión con el personal para dar a conocer el significado de la filosofía empresarial.	Dar a cada colaborador un trífoliar y explicar el 100% de los elementos que conforman la filosofía empresarial, en la inducción.	Jefe Administrativo	25/01/2016	25/01/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
6	Programar nuevas reuniones con el personal de la empresa.	Dar seguimiento en un 100% a la propuesta de la filosofía empresarial, en posteriores reuniones.	Jefe Administrativo	Mensual			200.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral	Jefe Administrativo	06/04/2016	Al concluir la propuesta		200.00
TOTAL							1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 1

Rótulo institucional misión

Empresa Comercializadora de acero

Ciudad de Guatemala, Año 2015



*EMPRESA
COMERCIALIZADORA
DE ACERO*

Misión

Somos una empresa guatemalteca comercializadora y distribuidora de acero, bronce, ertalon y camisas para motores de automóviles y motocicletas, contamos con personal especializado y con experiencia para satisfacer las necesidades de las industrias afines al metal-mecánica, distinguiéndonos por el asesoramiento en la elaboración de piezas de torno.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

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

Formato 2

Rótulo institucional visión
Empresa Comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015



*EMPRESA
COMERCIALIZADORA
DE ACERO*

Visión

Ser la empresa líder en el mercado industrial para el año 2018 en la comercialización de acero, bronce, ertalon, camisas para motores de automóviles y motocicletas y brindar asesoramiento en la fabricación de piezas de torno a nuestros clientes, con productos certificados de alta calidad.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

La perspectiva que se tendrá a futuro ayudará a 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 empresa.

Formato 3

Rótulo institucional valores

Empresa Comercializadora de acero

Ciudad de Guatemala, Año 2015



*EMPRESA
COMERCIALIZADORA
DE ACERO*

Valores

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

Puntualidad: en el cumplimiento del trabajo, en horarios de entrada y salida y en la entrega de los productos.

Respeto: entre jefes y colaboradores, con un trato amable y cortés para crear un ambiente agradable de trabajo y dirigirse del mismo modo a los clientes.

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.

Actitud de servicio: atender a los clientes de manera atenta y cordial para mejorar la satisfacción del mismo.

Solidaridad: como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y jefes, para garantizar el progreso de la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 4
Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa
Empresa Comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

ANTECEDENTES

La empresa comercializadora de acero, está ubicada en la ciudad capital, y su actividad principal es la comercialización de acero, bronce, ertalon y camisas para motores de vehículos y motocicletas, así como el asesoramiento en la fabricación de piezas de torno.



Empresa
Comercializadora de
Acero

Avenida Petapa 5-85 Zona 12

Teléfono: 2412-1518

Correo:

comeracero@gmail.com



Empresa
Comercializadora de
Acero

Filosofía Empresarial



Formato 5
Trifoliar con la filosofía empresarial vista interna
Empresa Comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Filosofía Empresarial

MISIÓN

Somos una empresa guatemalteca comercializadora y distribuidora de acero, bronce, ertalon y camisas para motores de automóviles y motocicletas, contamos con personal especializado y con experiencia para satisfacer las necesidades de las industrias afines al metal-mecánica, distinguiéndonos por el asesoramiento en la elaboración de piezas de torno.



VISIÓN

Ser la empresa líder en el mercado industrial para el año 2018 en la comercialización de acero, bronce, ertalon, camisas para motores de automóviles y motocicletas y brindar asesoramiento en la fabricación de piezas de torno a nuestros clientes, con productos certificados de alta calidad.

VALORES

- **Responsabilidad:** cumplir con las actividades y obligaciones con eficacia y solidez, para mantener el prestigio de la empresa.
- **Puntualidad:** en el cumplimiento del trabajo, en horarios de entrada y salida y en la entrega de los productos.
- **Respeto:** entre jefes y colaboradores, con un trato amable y cortes para crear un ambiente agradable de trabajo y dirigirse del mismo modo a los clientes.
- **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.
- **Actitud de servicio:** atender a los clientes de manera atenta y cordial mejor cada día.
- **Solidaridad:** como parte del trabajo en equipo que se genera con los colaboradores y jefes, para garantizar el progreso de la empresa.



Cuadro 3
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

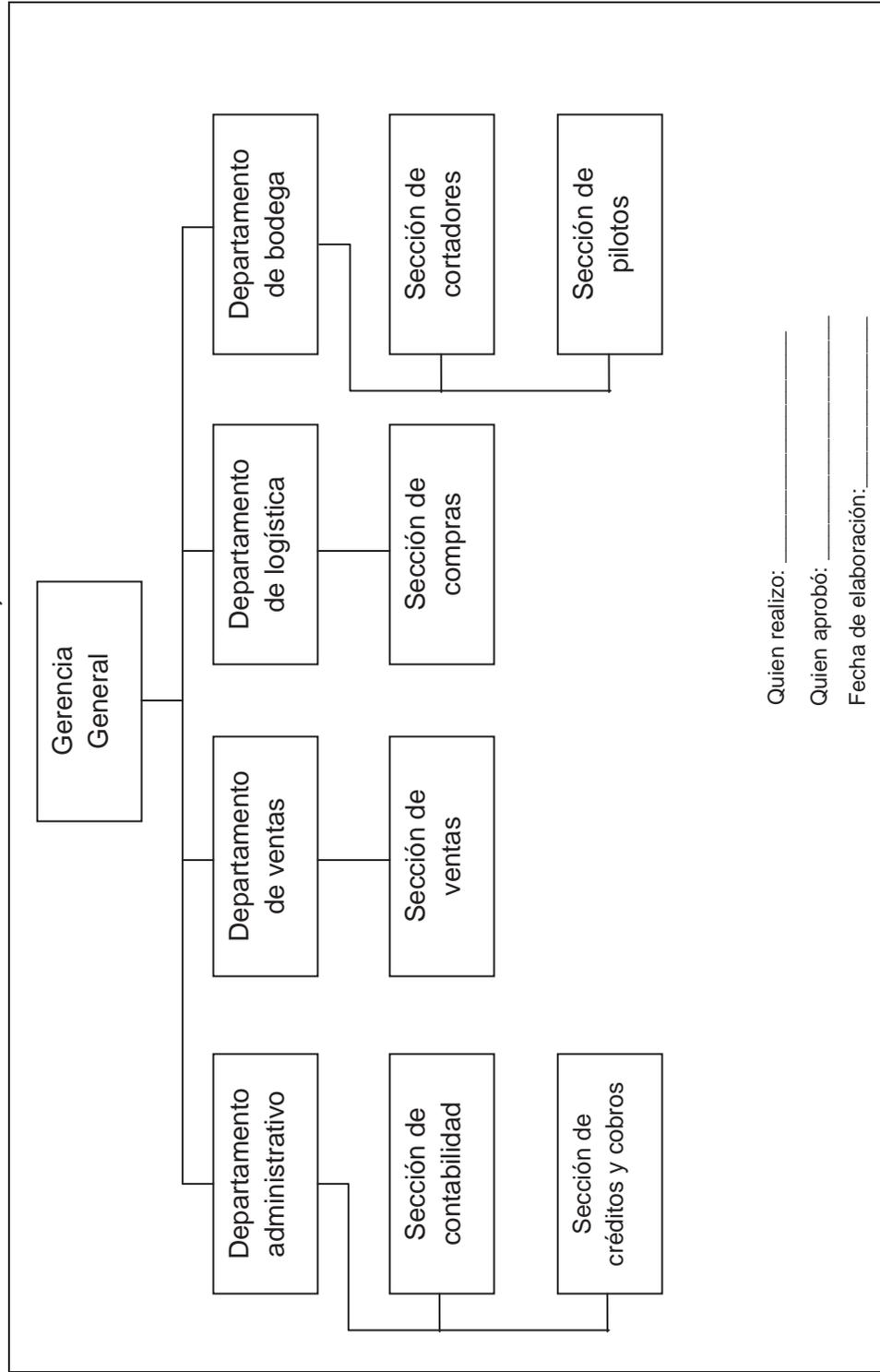
Estrategia DO: Realizar un rediseño organizacional.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para realizar el organigrama en un corto y mediano plazo.

NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante USAC	02/02/2016	02/02/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% del rediseño organizacional propuesto, en una reunión.	Gerente General	05/02/2016	05/02/2016	Equipo de cómputo y papelería.	A definir por la empresa.
3	Reunión con el personal para dar a conocer el organigrama.	Dar a conocer el organigrama y la importancia que tiene en el crecimiento de la empresa.	Jefe Administrativo	09/02/2016	10/02/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
4	Elaborar rótulo institucional con el organigrama.	Colocar el rótulo para que los colaboradores se identifiquen con la estructura organizacional, en un día.	Jefe Administrativo	15/02/2016	15/02/2016	Elaboración del rótulo.	500.00
5	Actualizar el organigrama cuando haya cambios en el personal.	Dar a conocer los cambios que se hagan en el organigrama.	Jefe Administrativo	Periódicamente			200.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera semestral.	Jefe Administrativo	05/08/2016	Al concluir la propuesta		200.00
TOTAL							1,100.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Gráfica 12
Organigrama general propuesto
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015



Quien realizo: _____

Quien aprobó: _____

Fecha de elaboración: _____

Cuadro 4
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia DA: actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para actualizar la descripción técnica de puestos en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	01/03/2016	01/03/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% del modelo de descripción de puestos, en una reunión.	Gerente General	03/03/2016	04/03/2016	Equipo de cómputo y papelería	A definir por la empresa
3	Actualizar la descripción técnica de cada puesto de trabajo.	Analizar la descripción técnica de cada puesto de trabajo.	Jefe Administrativo	06/03/2016	18/03/2016	Impresión de descriptores	800.00
4	Reunión con el personal de la empresa.	Dar a conocer y explicar la descripción técnica del puesto de trabajo actual y sus atribuciones, en dos reuniones.	Jefe Administrativo	21/03/2016	22/03/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	200.00
5	Programar nuevas reuniones con el personal de la empresa.	Dar seguimiento en un 100% a la propuesta, en un período de seis meses.	Jefe Administrativo	Mensual			200.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe Administrativo	06/06/2016	Al concluir la propuesta		200.00
TOTAL							1,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 6
Descripción del puesto de trabajo
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Unidad administrativa:	Departamento de Ventas
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Vendedores
Fecha de elaboración:	Febrero 2015

2. Objetivo:

Puesto de carácter administrativo responsable de las ventas nacionales de la empresa, a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas, planificar, ejecutar y controlar las estrategias de ventas para generar nuevas oportunidades de negocios.

3. Atribuciones:

Principales:

- Planificar, dirigir y controlar actividades a fines a la gestión de distribución local y departamental de las áreas de ventas y atención al cliente.
- Preparar planes y presupuesto de ventas
- Establecer metas y objetivos.

Secundarias:

- Suministrar información técnica: catálogos, hojas técnicas y charlas
- Proyectar y coordinar las ventas mensuales.
- Velar por la eficiente labor de ventas de la empresa.

Ocasionales:

- Mediar en conflictos entre el personal.
- Proporcionar temas para capacitar a los vendedores.

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• Título de administrador de empresas o mercadotecnia y publicidad.
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Creativo, don de mando y liderazgo participativo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, alto grado de responsabilidad económica y financiera personalidad equilibrada, responsable y criterio en toma de decisiones.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de clientes potenciales para la empresa.
Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">• Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">• Directa: vendedores• Indirecta: personal de otras áreas.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">• No podrá dar a conocer la cartera de clientes de la empresa.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">• Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.
Supervisión
<ul style="list-style-type: none">• Supervisión recibida del gerente general.• Supervisa a los vendedores

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

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">• Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

Cuadro 5
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

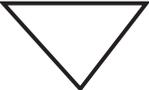
Estrategia DA: documentar los procedimientos de la empresa.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para documentar los procedimientos de la empresa en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	02/04/2016	02/04/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% del modelo de documentación de procedimientos, en una reunión.	Gerente General	05/04/2016	05/04/2016	Equipo de cómputo y papelería	A definir por la empresa
3	Elaborar la descripción de los principales procedimientos. (Formato 8)	Imprimir la descripción de los procedimientos, en una semana.	Jefe Administrativo	12/04/2016	18/04/2016	Impresión de descripción de procesos	800.00
4	Reunión con el personal de la empresa.	Dar a conocer y explicar en un 100% cómo se realizan los procedimientos de la empresa de manera eficiente, en dos reuniones.	Jefe Administrativo	21/04/2016	22/04/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	300.00
5	Programar nuevas reuniones con el personal de la empresa.	Dar seguimiento en un 100% a la propuesta, en un periodo de seis meses.	Jefe Administrativo	Mensual			200.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe Administrativo	12/07/2016	Al concluir la propuesta		200.00
TOTAL							1,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 7
Simbología diagrama de flujo
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

SIMBOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMA DE FLUJO		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio y fin	Indica donde inicio o finaliza el procedimiento.
	Actividad	Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos ó más opciones.
	Archivo temporal	Representa el tiempo que un material, documento o producto permanece en un lugar resguardado en forma temporal antes de pasar a otro proceso.
	Archivo permanente	Representa el tiempo que un material, documento o producto permanece en un lugar resguardado en forma permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector dentro de página	Representa una conexión o enlace en la misma página y la ejecución de dos o más actividades.
	Revisión	Representa revisar o aprobar la información de un documento.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 8

Descripción de procedimientos

Empresa comercializadora de acero

Ciudad de Guatemala, Año 2015

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Hoja 1 de 3
	"EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO"		
	Procedimiento 1 No. De pasos 8	Elaborado: Miguel Martínez	Fecha: Febrero 2015
Inicia: Jefe de Ventas		Termina: Encargado de créditos y cobros	
AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO			
Definición: Es un proceso necesario e indispensable para realizar ventas al crédito que permita contar con clientes preferenciales.			
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Autorizar en un 100% ventas al crédito seguras.• Aumentar en 25% la cartera de clientes.			
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones.2. El cliente debe proporcionar como mínimo dos referencias de crédito confiables.3. El monto del crédito debe sobrepasar los Q. 1,000.00.4. Si el plazo del crédito anterior del cliente se vence, este no podrá solicitar otro crédito.			

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		Hoja 2 de 3
	“EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO”		
Procedimiento 1 No. De pasos 8	Elaborado: Miguel Martínez		Fecha: Febrero 2015
Inicia: Jefe de Ventas		Termina: Encargado de créditos y cobros	
AUTORIZACION DE CRÉDITO			
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD	
Jefe de ventas.	1	Registra solicitud en libro correspondiente.	
Jefe de ventas.	2	Traslada solicitud a encargado de créditos.	
Encargado de créditos y cobros	3	Verifica datos: 3.1 Si: está completo se acepta. 3.2 No: está completa se remite al jefe de ventas para corrección.	
Encargado de créditos y cobros	4	Verificación crediticia 4.1 Si: esta correcta remite al jefe administrativo. 4.2 No: esta correcta remite a jefe de ventas.	
Encargado de créditos y cobros	5	Firma de revisada la solicitud y la traslada al .jefe administrativo.	
Jefe administrativo	6	Verifica datos de solicitud: 6.1 Si: llena requisito y está en orden autoriza. 6.2 No: está llena o no cumple requisitos emite resolución y envía al jefe de ventas.	
Encargado de créditos y cobros	7	Confirma por teléfono al cliente la autorización.	
Encargado de créditos y cobros	8	Archiva temporalmente la papelería mientras se efectúa el contrato correspondiente	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

“EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO”

Hoja 3 de 3

Procedimiento 1
No. De pasos 8

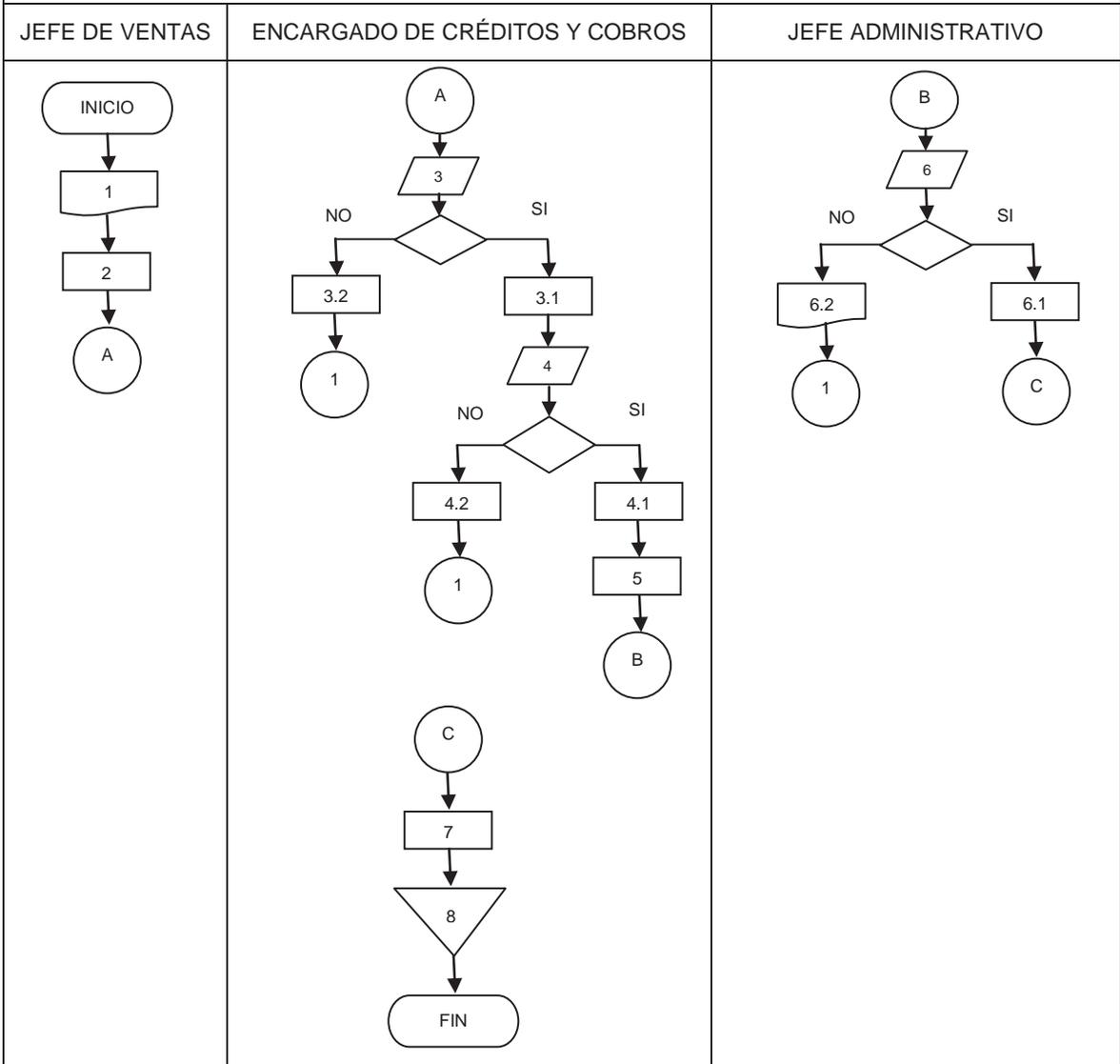
Elaborado: Miguel Martínez

Fecha: Febrero
2015

Inicia: Jefe de Ventas

Termina: Encargado de créditos y cobros

AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cuadro 6
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia DO: definir un programa de inducción para la empresa.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para definir un programa de inducción en un corto y mediano plazo.

NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	02/05/2016	02/05/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de la filosofía empresarial propuesta, en una reunión.	Gerente General	05/05/2016	05/05/2016	Equipo de cómputo y papelería.	A definir por la empresa
3	Elaborar el programa de inducción. (Formato 9)	Organizar en tiempo y actividades el proceso de inducción, en una semana.	Jefe Administrativo	09/05/2016	13/05/2016	Elaboración del programa.	500.00
4	Reunión con el personal para dar a conocer el programa de inducción.	Dar a conocer el programa de inducción y la importancia que este tiene para la empresa, en una reunión.	Jefe Administrativo	17/05/2016	17/05/2016	Equipo de cómputo y papelería.	100.00
5	Verificar que el programa se cumpla al momento que ingresa un nuevo colaborador.	Lograr que el nuevo colaborador se identifique en un 100% con la empresa, área y puesto de trabajo.	Jefe Administrativo	Periódicamente			200.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe Administrativo	09/08/2016	Al concluir la propuesta		100.00
TOTAL							1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 9
Programa de inducción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Programa de inducción
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Constituir una herramienta que permita mejorar la situación actual del proceso de inducción en la empresa como complemento de las actividades de reclutamiento y selección para que los colaboradores sigan motivados y comprometidos con la organización.✓ Organizar en tiempo y actividades precisas el proceso de inducción para maximizar el aprovechamiento de tiempo e impartición de las etapas del programa.✓ Proporcionar la información específica y primordial que le permita al nuevo colaborador adaptarse y reducir el tiempo de aprendizaje.
<p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El programa de inducción debe ser permanente y de carácter obligatorio para el personal de la empresa.✓ Debe actualizarse según los requerimientos necesarios de la empresa debido a cambio efectuados en la organización.✓ Debe ser de conocimiento general en toda la organización.✓ Se le dará copia del programa a cada jefe para su información.
<p>Calendarización:</p> <p>El programa se desarrollará: la primera y segunda etapa en los primeros 3 días de inicio de labores del nuevo colaborador, la tercera etapa del programa se realizará en tiempo de acuerdo con el jefe inmediato y según sea la necesidad y complejidad del puesto.</p>
<p>Organización:</p> <p>La primera etapa del programa estará a cargo del jefe administrativo o persona asignada por este, debido al tipo de información que se debe proporcionar al nuevo colaborador.</p> <p>La segunda etapa estará a cargo del jefe administrativo y jefe inmediato del nuevo colaborador por las actividades de la misma.</p> <p>La tercera etapa estará a cargo del jefe inmediato o bien de la persona que el designe ya que dará la inducción al puesto de trabajo y el tiempo dependerá de la complejidad del mismo.</p>

Etapa	Contenido de la etapa de inducción	Tiempo de duración	Responsable	Recursos
Etapa I Inducción a la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la organización. • Misión, visión y valores. • Productos y servicios que ofrece la empresa. • Estructura organizacional. • Normas y reglamentos de la empresa. 	3 hrs.	Jefe administrativo	Conferencias, videos, material didáctico, manual de inducción, computadora y cañonera.
Etapa II Inducción al área o unidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación con los directivos. • Presentación con jefe inmediato y compañeros del área de trabajo. • Recorrido por instalaciones de la empresa. 	2 hrs.	Jefe administrativo	Ninguno.
Etapa III Inducción al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Información del sistema de trabajo. • Capacitación sobre las atribuciones y objetivos del puesto de trabajo. • Procedimientos de trabajo. 	Según jefe inmediato.	Jefe inmediato ó persona asignada por éste.	Descriptor de puestos y descripción de procedimientos.
Total tiempo utilizado		5 hrs		

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cuadro 7
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia FO: actualizar la página WEB de la empresa.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para actualizar la página WEB de la empresa en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	02/06/2016	02/06/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% la actualización de la página WEB propuesta, en una reunión.	Gerente General	06/06/2016	06/06/2016	Equipo de cómputo, papelería y fotocopias	A definir por la empresa
3	Actualizar la página WEB de la empresa.(Formato 10 y 11)	Implementar el 100% de los cambios a la página WEB, en una semana.	Jefe Administrativo	09/06/2016	16/06/2016	Actualización de página WEB.	1,000.00
4	Reunión con el personal de la empresa.	Dar a conocer la actualización de la página y los beneficios la misma, en dos reuniones.	Jefe Administrativo	20/06/2016	21/06/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
5	Llamar a los clientes.	Dar a conocer a los clientes la actualización de la página para realizar negocios comerciales de forma directa y con rapidez.	Secretaria	22/06/2016	27/06/2016	Uso de teléfono	300.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe Administrativo	09/09/2016	Al concluir la propuesta		100.00
TOTAL							1,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 10
Actualización página WEB
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

The screenshot shows a website layout for 'EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO'. At the top, there are three images: the company logo 'ACEROS INDUSTRIALES', a stack of metal pipes, and a lathe machine. Below these is a navigation menu with links for 'Inicio', 'Productos', 'Servicios', and 'Contáctenos'. A search bar is located on the right side of the header. The main content area features a 'Inicios' section with a paragraph about the company's founding in 2001 and its focus on special steels and mechanical services. A 'Misión' box on the right states the company's goal of providing high-quality products and services to the industrial market. At the bottom, a navigation bar contains links for 'Inicio | Productos | Servicios | Contáctenos'. The left sidebar includes social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube, along with contact information: 'Avenida Petapa 5-85 Zona 12', 'Teléfono: 2412-1518', and 'Correo: comeracero@gmail.com'. There are also two images of various metal parts and components.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Con la actualización de la página WEB, se está innovando la imagen y se tiene un acercamiento con los clientes, ya que por medio de ella se pueden dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece de una mejor manera y ampliar la cartera de clientes.

Formato 11
Funcionalidad de la página WEB
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

The screenshot shows a website layout for 'ACEROS INDUSTRIALES'. At the top, there are three images: a stack of pipes, a stack of rods, and a lathe machine. Below these is a navigation menu with links for 'Inicio', 'Productos', 'Servicios', and 'Contáctenos'. A search bar is located on the right side of the page. The main content area displays three product listings, each with an image, a title, a description, and a 'Más detalles...' link. The footer contains a navigation bar with links for 'Inicio | Productos | Servicios | Contáctenos'.

ACEROS INDUSTRIALES

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO

Inicio
Productos
Servicios
Contáctenos

Search

Acero cold roll 1018
Es el más versátil por sus características, análisis controlado, mejores propiedades mecánicas que otros aceros del mismo tipo por su alto contenido de manganeso, buena soldabilidad, forjabilidad y maquinabilidad, tanto en frío como en caliente. Es susceptible a endurecimiento superficial por tratamientos termoquímicos de cementación o carbonitruración.

[Más detalles...](#)

Acero cold roll 1045
De gran dureza, resistencia y tenacidad, puede soportar esfuerzos por encima de los 600 milipascal (MPa), su maquinabilidad mejora con el estirado en frío. Es adecuado para temple normal o superficial (flama o inducción).

[Más detalles...](#)

Bronce grafitado 64
Tiene una composición que le permite ser altamente resistente al desgaste. Es apto para resistir trabajos pesados sometidos a alta velocidad, fricción, presión, corrosión y trabajo a altas revoluciones.

[Más detalles...](#)

Inicio | Productos | Servicios | Contáctenos

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

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

Cuadro 8
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia FA: implementar medios publicitarios.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para implementar medios publicitarios en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	04/07/2016	04/07/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de la implementación de medios publicitarios, en una reunión.	Gerente General	06/07/2016	06/07/2016	Equipo de cómputo, papelería y fotocopias	A definir por la empresa
3	Elaborar rótulo de los servicios que ofrece la empresa para las instalaciones. (Formato 12)	Colocar el rótulo en un lugar estratégico en las instalaciones de la empresa, en una semana.	Jefe de ventas	07/07/2016	12/07/2016	Elaboración de rótulo.	600.00
4	Elaborar calendarios con la información de los productos que la empresa ofrece para los clientes en general. (Formato 13)	Imprimir 200 calendarios con la información de los productos que ofrece la empresa, en una semana.	Jefe de ventas	13/07/2016	20/07/2016	Impresión de calendarios.	800.00
5	Reunión con el personal de ventas.	Dar a conocer el 100% la manera de entrega del calendario publicitario.	Jefe de ventas	25/07/2016	25/07/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
6	Programar nuevas reuniones con el personal de la empresa.	Dar seguimiento a la propuesta de manera mensual.	Jefe de ventas	Mensual			200.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe de ventas	06/10/2016	Al concluir la propuesta		100.00
TOTAL							1,900.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 12

Rótulo del servicio de asesoramiento

Empresa comercializadora de acero

Ciudad de Guatemala, Año 2015



Servicio de asesoramiento en elaboración de piezas de torno.

Cubrimos todo el territorio nacional

Comuníquese al teléfono
2412-1518

Visita nuestra página WEB
www.comeracero.com

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El anuncio será colocado en la parte frontal de las instalaciones de la empresa, para dar a conocer que se cuenta con el servicio de asesoramiento en la elaboración de piezas de torno.

Formato 13
Calendario con información de los productos
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Acero cold roll

MAYO 2016

MISIÓN

"Somos una empresa guatemalteca comercializadora y distribuidora de acero, bronce, ertalon y camisas para motores de automóviles y motocicletas, contamos con personal especializado y con experiencia para satisfacer las necesidades de las industrias afines al metal-mecánica, distinguiéndonos por el asesoramiento en la elaboración de piezas de torno"

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 2015.

Los vendedores entregaran a los clientes un calendario de pared el cual podrá utilizarse como agenda, el mismo contiene información y publicidad acerca de los productos y servicios que la empresa ofrece para tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Cuadro 9
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia FO: promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para promocionar los productos en un corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	01/08/2016	01/08/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de promoción de productos y servicios, en una reunión.	Gerente General	04/08/2016	04/08/2016	Equipo de cómputo, papelería y fotocopias	A definir por la empresa
3	Elaborar tarjeta de cliente frecuente y cupones de descuento. (Formato 14 y 15)	Imprimir 500 tarjetas de cliente frecuente y 1000 cupones de descuento, en una semana.	Jefe de ventas	08/08/2016	12/08/2016	Impresión de tarjetas y cupones.	600.00
4	Reunión con el personal con el personal de ventas.	Dar a conocer el 100% de modalidad de entrega de las tarjetas y cupones.	Jefe de ventas	15/08/2016	16/08/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	200.00
5	Otorgar tarjeta de cliente frecuente, validez por un año.	Aumentar la frecuencia de compra de los clientes, en ella se otorga un 10% de descuento, se considerarán los clientes que tienen dos años o más de visitar la empresa.	Ejecutivos de ventas	Periódicamente		Equipo de cómputo y papelería.	150.00
6	Otorgar cupones de descuento para utilizarlos en la próxima compra.	Aumentar la cantidad de compra de los clientes, el descuento que se proporcionara será del 10% en la próxima compra.	Ejecutivos de ventas	Periódicamente		Equipo de cómputo y papelería.	150.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera mensual.	Jefe de ventas	Mensual			200.00
TOTAL							1,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 14

Tarjeta de cliente frecuente

Empresa comercializadora de acero

Ciudad de Guatemala, Año 2015



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO
Porque tu preferencia se premia,
Cliente frecuente.

Empresa: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Recibe el 10% de descuento. Valido por un año.
Fecha: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los vendedores entregarán las tarjetas a los clientes que tienen dos o más años de visitar la empresa, esto permitirá la frecuencia en las compras y el aumento de las ventas.

Formato 15
Cupón de descuento
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

		Cupón de descuento	
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACERO			
¡ APROVECHA EL DESCUENTO!		Empresa: _____	
Valido en tu siguiente compra.		Dirección: _____	
		Fecha: _____	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los cupones serán entregados a clientes que realicen una compra mayor a Q500.00 y será válido únicamente en la siguiente compra, esto permitirá aumentar las ventas de la empresa.

Cuadro 10
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia FA: dar seguimiento post-venta vía telefónica.

Objetivo: determinar las actividades necesarias para realizar el seguimiento post-venta en un corto y mediano plazo.

NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	01/09/2016	01/09/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de seguimiento post-venta, en una reunión.	Gerente General	05/09/2016	05/09/2016	Equipo de cómputo y papelería.	A definir por la empresa
3	Elaborar encuesta de satisfacción del cliente. (Formato 16)	Imprimir 500 boletas de encuesta, en una semana.	Jefe de ventas	06/09/2016	13/09/2016	Impresión de boletas.	400.00
4	Reunión con el personal de ventas.	Dar a conocer el 100% de seguimiento post-venta utilizando la encuesta de satisfacción del cliente.	Jefe de ventas	17/09/2016	17/09/2016	Equipo de cómputo y papelería.	200.00
5	Realizar llamada telefónica una semana después de realizada la compra.	Conocer el 100% de los aspectos generales de la calidad del servicio prestado a los clientes.	Ejecutivo de ventas	Periódicamente		Equipo de cómputo y papelería.	300.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe de ventas	06/12/2016	Al concluir la propuesta		200.00
TOTAL							1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 16

**Encuesta satisfacción del cliente
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015**



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado cliente: en esta oportunidad nos ponemos en contacto con usted, a efecto de solicitarle su valiosa opinión respecto al servicio que le brindamos.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Calidad del asesoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Capacidad de respuesta frente a requerimientos puntuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugerencias y comentarios	<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>			

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cuadro 11
Plan de acción
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

Estrategia FO: ampliar la línea de productos de la empresa.

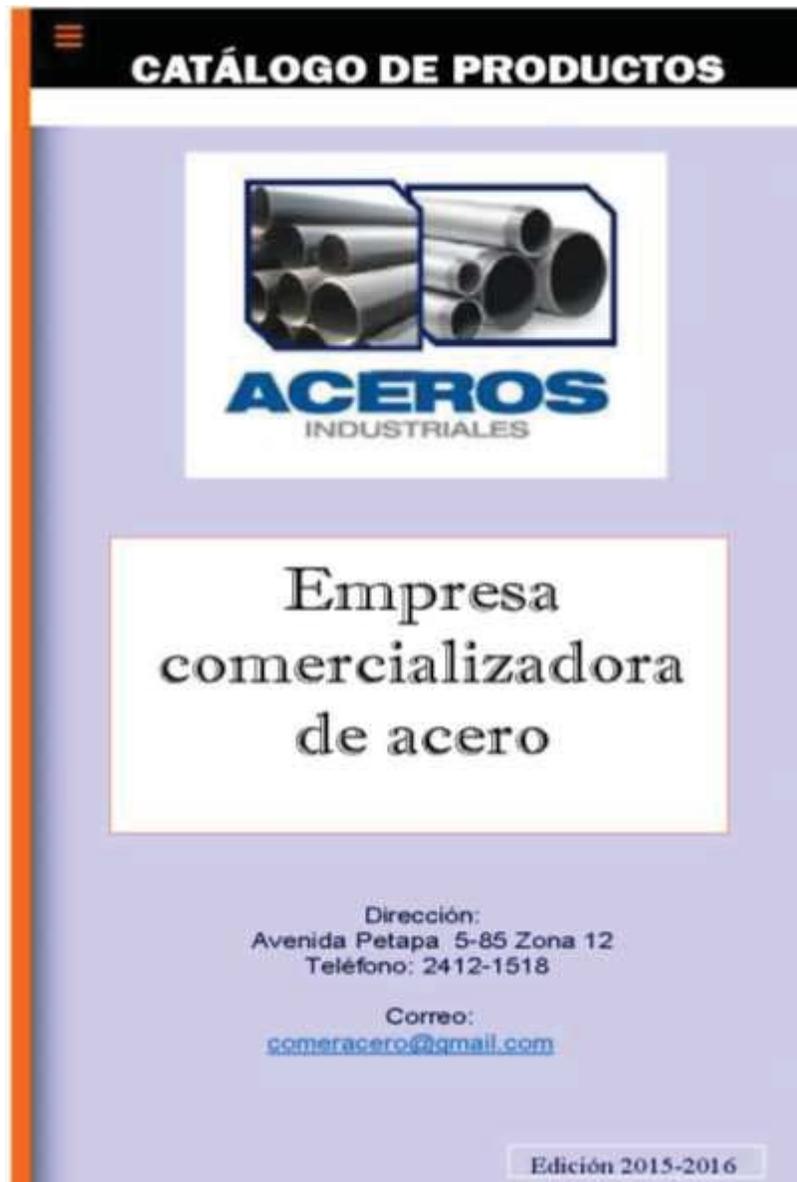
Objetivo: determinar las actividades necesarias para ampliar la línea de productos en un corto y mediano plazo.

NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	RECURSOS	PRESUPUESTO Q
1	Presentación de la propuesta.	Realizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	03/10/2016	03/10/2016	Equipo de cómputo, Hojas de papel bond de 80grs y lapiceros.	100.00
2	Discusión con los jefes de la propuesta, para su aprobación.	Aprobar el 100% de la ampliación de la línea de productos, en una reunión.	Gerente General	06/10/2016	06/10/2016	Equipo de cómputo y papelería.	A definir por la empresa
3	Elaborar un catálogo con los nuevos productos a comercializar. (Formato 17 y 18)	Imprimir 100 catálogos, en una semana.	Jefe de ventas	10/10/2016	14/10/2016	Impresión de catálogos.	1,000.00
4	Reunión con el personal de ventas.	Dar a conocer el 100% de los nuevos productos que se comercializarán. En una reunión.	Jefe de ventas	17/10/2016	17/10/2016	Equipo de cómputo y papelería.	200.00
5	Otorgar un catálogo a los clientes con los nuevos productos.	Dar a conocer los nuevos productos que la empresa comercializará.	Ejecutivo de ventas	Periódicamente		Equipo de cómputo y papelería.	200.00
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de manera trimestral.	Jefe de ventas	10/01/2017	Al concluir la propuesta		100.00
TOTAL							1,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 17

Portada catálogo de productos
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 18
Catálogo de productos
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

 **Para pedidos llame al: 2412-1518**



ACERO A-36

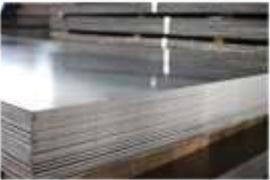
Propiedades:

Tiene una fuerza para ceder de 36.000 psi y una capacidad de tensión de doblaje de 22.000 psi. Lo permiten que se deforme rápidamente mientras se incrementa la tensión más allá de su fuerza para ceder. Esta conductividad permite que los edificios aguanten mucho más de los límites de una estructura en caso de emergencia, permitiendo que los habitantes salgan de forma segura antes de que se colapse.

Usos:

Se usa para la mayoría de componentes de la construcción, incluyendo columnas, vigas, plataformas y elementos de acabado.

Presentación: barra y lamina.

Página 1

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.6 Evaluación de las estrategias

Para lograr el desempeño efectivo de las estrategias propuestas es necesario realizar una revisión de los planes 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.

A continuación se presenta el formato para evaluar el progreso de las estrategias:

Formato 19
Guía para evaluar las estrategias
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

No.		Estrategia implementada	Ejecutada		Avance alcanzado			Observaciones
			Si	No	Alto	Medio	Bajo	
1	Establecer e implementar la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos organizacionales.							
2	Realizar un rediseño organizacional.							
3	Actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa.							
4	Documentar los procedimientos de la empresa.							
5	Definir un programa de inducción.							
6	Actualizar la página WEB para dar a conocer los productos de la empresa.							
7	Implementar medios publicitarios.							
8	Promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece.							
9	Dar seguimiento post-venta.							
10	Ampliar la línea de productos de la empresa.							

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.7 Presupuesto

Las estrategias serán llevadas a cabo según prioridad que le dé el personal administrativo de la empresa. A continuación se presenta el presupuesto que se requiere para la implementación:

Cuadro 12
Presupuesto para la implementación de la propuesta
Empresa comercializadora de acero
Ciudad de Guatemala, Año 2015

No.	ESTRATEGIA	COSTO Q
1	Establecer e implementar la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos organizacionales.	1,200.00
2	Realizar un rediseño organizacional.	1,100.00
3	Actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa.	1,500.00
4	Documentar los procedimientos de la empresa.	1,600.00
5	Definir un programa de inducción.	1,000.00
6	Actualizar la página WEB para dar a conocer los productos de la empresa.	1,600.00
7	Implementar medios publicitarios.	1,900.00
8	Promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece.	1,400.00
9	Dar seguimiento post-venta.	1,200.00
10	Ampliar la línea de productos de la empresa.	1,600.00
Total de la propuesta		14,100.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.8 Relación costo/beneficio

A continuación se describe la relación costo/beneficio al implementar las estrategias propuestas, no se tuvo acceso a datos financieros de la empresa por lo que se basa en fundamentos cualitativos.

ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	BENEFICIOS
Establecer e implementar la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos organizacionales.	Aumento del compromiso y mejor toma de decisiones.
Realizar un rediseño organizacional.	Establecer orden dentro de la empresa, sobre todo lo relacionado a las líneas jerárquicas.
Actualizar la descripción técnica de puestos del personal de la empresa.	Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en su área.
Documentar los procedimientos de la empresa.	Realizar las distintas actividades laborales de la empresa de manera eficiente.
Definir un programa de inducción.	Identificación del nuevo colaborador con la empresa, área y puesto de trabajo.
Actualizar la página WEB para dar a conocer los productos de la empresa.	Lograr una conexión más cercana con el cliente por medio de las redes sociales.
Implementar medios publicitarios.	Dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece, ya que son canales de comunicación con un mensaje positivo de atención para los clientes.
Promocionar los productos y servicios que la empresa ofrece.	Comunicar la importancia y los beneficios que conlleva adquirir productos de la empresa y aumentar las ventas.
Dar seguimiento post-venta.	Mejorar las relaciones interpersonales entre los clientes, colaboradores y la empresa.
Ampliar la línea de productos de la empresa.	Aumentar la cartera de clientes de la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

CONCLUSIONES

1. Las deficiencias en los planes a largo plazo de la empresa son consecuencia de la falta de una filosofía empresarial adecuada que limita el crecimiento de la empresa en el mercado, por lo cual se comprueba la hipótesis uno.
2. La falta de un organigrama formal en la empresa refleja que los colaboradores no conozcan, los niveles jerárquicos y esto conlleva a que trabajen de forma rutinaria y desactualizada.
3. La empresa no cuenta con procedimientos documentados lo que limita llevar control de procesos, actividades y funciones inherentes a cada puesto de trabajo, esto ocasiona confusiones y demoras que afectan el desempeño de la organización.
4. Falta de estrategias que ayuden a posicionar la empresa 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 de las distintas áreas de la empresa, por no contar con una planeación estratégica adecuada que le sirva de guía para desarrollarse en el mercado.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la filosofía empresarial propuesta, donde se establece la misión, visión, valores y objetivos, que ayudarán en el funcionamiento adecuado de las distintas áreas de la empresa y la optimización de los recursos.
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 la descripción de procedimientos para que los colaboradores se identifiquen y conozcan las actividades y funciones inherentes a cada puesto de trabajo, para aprovechar los recursos y lograr los objetivos organizacionales.
4. Realizar las estrategias planteadas en el presente informe, para mejorar en la realización de las actividades laborales, así como crecer en el mercado y ampliar la cartera de clientes.
5. Implementar la planeación estratégica, para lograr los objetivos organizacionales y crear ventajas competitivas en el crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Administración: teoría, proceso y práctica**. 3a. ed. Bogota. McGraw – Hill Interamericana. 401 p.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2001. **Auditoría administrativa**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 568 p.
4. Fred R, David. 2003. **Conceptos de administración estratégica**. 9a. ed. México D.F. Pearson Educación. 336 p.
5. Goodstein, Leonard. Nolan Timothy, Minnie Sterner. Pfeiffer, Joseph William. 1991. **Planeación Estratégica Aplicada**. 6a. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 433 p.
6. Kenneth E, Clow, Donald Baack. 2010. **Publicidad, promoción y comunicación integrar en marketing**. 4a. ed. México. Pearson Educación. 472 p.
7. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. **Administración una perspectiva global**. 11a. ed. México D. F. McGraw-Hill. 796 p.
8. <http://www.crecenegocios.com> consultada 18 de agosto 2015.
9. <http://www.significados.com> consultada 20 de agosto 2015.