

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8,
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

WENDY CAROLINA TELLO GÓMEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

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

DECANO INTERINO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Darleny Edith Cabrera Corado
EXAMINADOR:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, 18 de febrero 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 tres de octubre del dos mil trece, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Wendy Carolina Tello Gómez.

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

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

Atentamente,


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



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 320-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante WENDY CAROLINA TELLO GÓMEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO INTERINO



Smp.

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS
Porque es quien hasta el día de hoy a guiado mi vida y gracias a Él he logrado esta meta.
- A MIS PADRES
Irma y Manuel Tello a quienes amo con todo mi corazón, porque confiaron siempre en mí, por todo su amor y apoyo incondicional en los momentos más difíciles.
- A MI HERMANO
Erick Tello porque es quien me inspira a brindarle un buen ejemplo.
- A LA UNIVERSIDAD
Por ser la casa de estudios que me ha brindado los conocimientos, para ser una excelente profesional.
- A MI ASESOR DE TESIS
Licenciada Lorena Hernández por su apoyo profesional.
- A LA TERNA DE TESIS
Licenciados Nancye Brown, Darleny Cabrera y Nery Guzmán por sus oportunas observaciones y recomendaciones.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL
Alfredo Marroquín por todo su apoyo y confianza incondicional desde el inicio hasta el final de este proyecto.
- A MIS AMIGOS
A quienes no me alcanzaría este espacio para mencionar, a todos les agradezco sus consejos y su apoyo en los momentos más difíciles.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1 Empresa comercializadora	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	2
1.3.1.1 Elementos de planeación	3
A. Misión	3
a. Visión	3
b. Valores	3
B. Objetivos	4
C. Estrategias	4
D. Procedimientos	4
E. Presupuesto	4
1.3.1.2 Instrumentos de planeación	5
A. Plan de acción	5
1.3.1.3 Tipos de planeación	5
A. Planeación estratégica	5
a. Análisis FODA	6
b. Matriz FODA	7
c. Clasificación de las estrategias	10
d. Proceso de planeación estratégica	11

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA
COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología	14
2.2 Antecedentes	15
2.3 Filosofía empresarial	19
2.3.1 Misión	19
2.3.1.1 Visión	20
2.3.1.2 Valores	21
2.3.2 Objetivos	22
2.4 Estrategias	23
2.6 Análisis FODA	25
2.5.1 Fortalezas	25
2.5.2 Debilidades	29
2.5.3 Oportunidades	33
2.5.4 Amenazas	40
2.6 Análisis y discusión de los resultados	46

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	48
3.2 Objetivo general	48
3.3 Filosofía empresarial	49
3.3.1 Misión	49
3.3.1.1 Visión	49

Contenido	Página
3.3.1.2 Valores	49
3.3.2 Objetivos	50
3.4 Formulación de estrategias	51
3.4.1 Matriz FODA	52
3.5 Ejecución de estrategias	53
3.5.1 Planes de acción	54
3.6 Evaluación de estrategias	62
3.7 Presupuesto para la implementar la propuesta	64
3.7.1 Fuente de financiamiento	65
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	66
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso de planeación estratégica	12
2.	Organigrama general actual	18
3.	Conocimiento de los colaboradores sobre la misión	19
4.	Valores que se practican	21
5.	Objetivos	22
6.	Estrategias definidas	24
7.	Fortalezas	26
8.	Debilidades	30
9.	Oportunidades	34
10.	Amenazas	41
11.	Matriz FODA actual	52
12.	Organigrama general propuesto	57
13.	Organigrama nominal propuesto	58

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1.	Matriz FODA	8
2.	Factores internos y externos	45
3.	Amortización préstamo bancario	65

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Plan de acción FO: ampliar la línea de productos por medio de la introducción de línea nueva de calzado deportivo	54
2.	Plan de acción FO: expansión de tiendas al nivel departamental	55
3.	Plan de acción DO: dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta	56
4.	Plan de acción FA: implementar la promoción de tarjetas para clientes frecuentes y de esta manera mantener los clientes reales y alcanzar clientes potenciales	59
5.	Plan de acción DA: realizar campaña publicitaria a línea nueva de calzado deportivo	60
6.	Plan de acción DA: realizar una alianza comercial con una cooperativa para los meses de junio y diciembre de cada año; donde el cliente puede adquirir el producto por pagos y esta paga de contado a la empresa el producto.	61
7.	Presupuesto integrado de las estrategias propuestas	64
8.	Plan de acción para la implementación de la propuesta	66

ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1.	Guía de evaluación de estrategias	63

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		Página
1.	Base de datos de clientes	73
2.	Volante para apertura de nueva tienda	74
3.	Afiche institucional de la misión y visión	75
4.	Afiche institucional de los valores	76
5.	Programa semestral para socializar la filosofía empresarial	77
6.	Programa anual para socializar la estructura organizacional de la empresa	78
7.	Tarjeta cliente frecuente	79
8.	Diseño propuesto para la página de Facebook	80
9.	Anuncio para el mes de la madre	81
10.	Anuncio para el mes de la padre	82
11.	Anuncio de promoción para navidad	83
12.	Valla publicitaria Boulevard los próceres	84
13.	Valla publicitaria entrada a Calzada Roosevelt	85
14.	Valla publicitaria Boulevard vista Hermosa	86
15.	Planos del stand de bazar cooperativa	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante que las empresas cuenten con planeación estratégica, para que sean eficientes en la formulación de planes y alcancen la diferenciación de los competidores utilizando sus ventajas competitivas.

Por tal razón se presenta el siguiente informe de tesis el cual fue realizado en una empresa comercializadora de diversos productos, teniendo como objetivo proporcionar una solución a la problemática de dicha unidad de análisis. Su enfoque está dirigido a la planeación estratégica, para definir estrategias que permitan minimizar los factores negativos y aprovechar los factores positivos aplicables según las necesidades y situaciones encontradas en el desarrollo de la investigación.

El presente informe está integrado por tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo es el marco teórico que fundamenta el trabajo de investigación y la propuesta final, incluye la definición de: empresa comercializadora, proceso administrativo, planeación, elementos de planeación, planeación estratégica, análisis FODA, matriz FODA, formulación, implementación y evaluación de estrategias, entre otros.

En segundo capítulo describe la metodología que se utilizó en la investigación, los antecedentes de la unidad objeto de estudio, la situación actual determinada a través del trabajo de campo, donde se analizaron los siguientes aspectos: aplicación de la misión, visión, objetivos, metas, planes, estrategias actuales, análisis FODA, por último el análisis y discusión de los resultados para con ello verificar las hipótesis planteadas.

El tercer capítulo incluye la propuesta para dar solución a las deficiencias encontradas en la empresa la cual sugiere la aplicación de los siguientes elementos de planeación estratégica: definición de la filosofía empresarial que incluye misión, visión, valores y objetivos, formulación de estrategias en base al análisis FODA, planes de acción para la eficiente implementación de las estrategias propuestas, evaluación de las estrategias, presupuesto para implementar la propuesta y el plan de acción para la implementación de la propuesta.

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

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las definiciones de los temas y subtemas aplicados en el presente trabajo de investigación:

1.1 Empresa

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

La empresa se puede clasificar en: industrial, comercializadora, de servicio, pesquera, ganadera, agrícola, pública, privada y mixta. Para esta investigación se analiza la siguiente:

1.1.1 Empresa comercializadora

“Es el tipo de empresa intermediaria entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados”. (2:23)

La empresa comercializadora no transforma materia prima, adquiere productos terminados y los vende a minoristas o detallistas, mayoristas y comisionistas. La actividad principal de la empresa unidad de análisis es comercializar diversos productos.

1.2 Administración

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

Es el proceso donde se fijan objetivos, se coordinan esfuerzos humanos, para emplear con eficiencia y eficacia los recursos de que dispone la organización y así alcanzar los objetivos en común.

1.3 Proceso administrativo

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

Las fases del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos de la investigación se hace énfasis en la planeación.

1.3.1 Planeación

“Es determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente”. (1:38)

Es la primera fase y la base del proceso administrativo donde se definen los objetivos que pretende alcanzar la organización y los cursos de acción para alcanzarlos.

1.3.1.1 Elementos de planeación

Los elementos de planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos, mismos que se describen a continuación:

A. Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo”. (1:45)

La misión da a conocer el negocio al que se dedica, es la finalidad primordial por la cual fue creada, define que necesidades pretende satisfacer y con qué producto o servicio lo logrará.

a. Visión

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1:46)

Es lo que la empresa aspira a largo plazo y es una guía para el establecimiento de los objetivos organizacionales.

b. 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 las guías del comportamiento de los colaboradores de una organización, los cuales la identifican e influyen en su formación y desarrollo, van orientados a la misión.

B. Objetivos

“Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica”. (3:10)

Los objetivos son los fines hacia los cuales está dirigida la actividad de una empresa en un periodo determinado.

C. Estrategias

“Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”. (3:11)

Las estrategias son acciones o medios que guían el logro de los objetivos.

D. Procedimientos

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1:47)

Son la guía de las actividades a seguir para cada una de las tareas específicas y lograr que se efectúen de manera eficiente.

E. Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas maquina esperado”. (1:48)

Es la estimación proyectada en relación a los ingresos y egresos, de las operaciones de la empresa para un periodo de tiempo determinado y así lograr objetivos previamente establecidos.

1.3.1.2 Instrumentos de planeación

Los instrumentos de planeación son: plan operativo, programa anual de trabajo, plan operativo anual, plan de trabajo y plan de acción, pero para efectos de la investigación se define el siguiente:

A. Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades”. (5:7)

Dentro de la propuesta, se incluyen planes de acción en los cuales se describen actividades, tiempo, responsables y el costo total para ejecutar las estrategias propuestas.

1.3.1.3 Tipos de planeación

Entre los tipos de planeación se encuentran la planeación estratégica, táctica y operativa, para fines de esta investigación se describe la siguiente:

A. Planeación estratégica

“Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. (4:3)

Es la formulación, implementación y evaluación de las decisiones que se tomarán dentro de la organización, que reducen la incertidumbre para lograr su crecimiento y bienestar a largo plazo.

a. Análisis FODA

“Se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar cuatro aspectos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”. (1:70)

Son los factores internos y externos que favorecen y afectan el logro de los objetivos establecidos.

Para efecto de la investigación se analizarán los siguientes factores:

a.1 Fortalezas

“Se refiere a las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien”. (4:8)

Son las actividades que realiza la empresa con alto grado de eficiencia y que la hacen competitiva.

a.2 Oportunidades

“Se refiere esta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a la organización en el futuro”. (4:8)

Son todos los acontecimientos externos que se pueden aprovechar para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

a.3 Debilidades

“Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización”. (4:8)

Son las actividades que realiza la empresa con bajo grado de eficiencia y que generan dificultades al adecuado funcionamiento de la misma.

a.4 Amenazas

“Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización”. (4:9)

Son los eventos externos que pueden complicar el logro de los objetivos organizacionales y el alcance de un alto desempeño de la empresa.

b. Matriz FODA

“Instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas y de debilidades y amenazas”. (3:199)

Es el análisis y selección de las estrategias viables que permiten a la empresa alcanzar la misión y objetivos organizacionales.

A continuación se presenta gráficamente:

Tabla 1
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS FO: MAXI-MAXI	ESTRATEGIAS DO: MINI-MAXI
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA: MAXI-MINI	ESTRATEGIAS DA: MINI-MINI

Fuente: Fred R. David. 1997. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana. Página 201.

A continuación se presentan las cuatro estrategias alternativas:

b.1 Estrategia FO

Usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Son las estrategias que conducen al aprovechamiento de las oportunidades, haciendo uso de las fortalezas

b.2 Estrategia DO

Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias que llevan a la disminución de las debilidades por medio del aprovechamiento de las oportunidades.

b.3 Estrategia FA

Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Son las estrategias que minimizan el impacto de las amenazas haciendo uso de las fortalezas.

b.4 Estrategia DA

Tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno". (3:200)

Este tipo de estrategia busca establecer tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno donde la organización se desenvuelve, para que la misma pueda mantenerse en el mercado y crecer.

Con base a la matriz FODA se generan estrategias que utilizan las fuerzas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas de las cuales se seleccionan estrategias que contribuyan al logro, la competitividad y el alcance de los objetivos de la empresa.

c. Clasificación de las estrategias

La teoría administrativa ha identificado diferentes opciones de estrategias y en la propuesta se utilizan las siguientes:

c.1 Estrategias ofensivas o de crecimiento

Estas estrategias buscan la consolidación de una empresa en su mercado.

c.1.1 Diversificación conglomerada

“Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con sus primera actividad”. (6:202)

Es decir la estrategia que busca la ampliación de la línea de productos para reducir las presiones competitivas y obtener mayor rentabilidad.

c.1.2 Innovación

“Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos”. (6:203)

Esta estrategia para tener liderazgo, iniciativa y ganar posición desde temprano en el nuevo mercado o en el ciclo de vida de un producto.

c.1.3 Alianzas estratégicas

“La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad”. (6:203)

Estrategia que se busca unir fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder la identidad de la empresa.

c.2 Análisis vectorial o de crecimiento

Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.

c.2.1 Crecimiento vectorial vertical

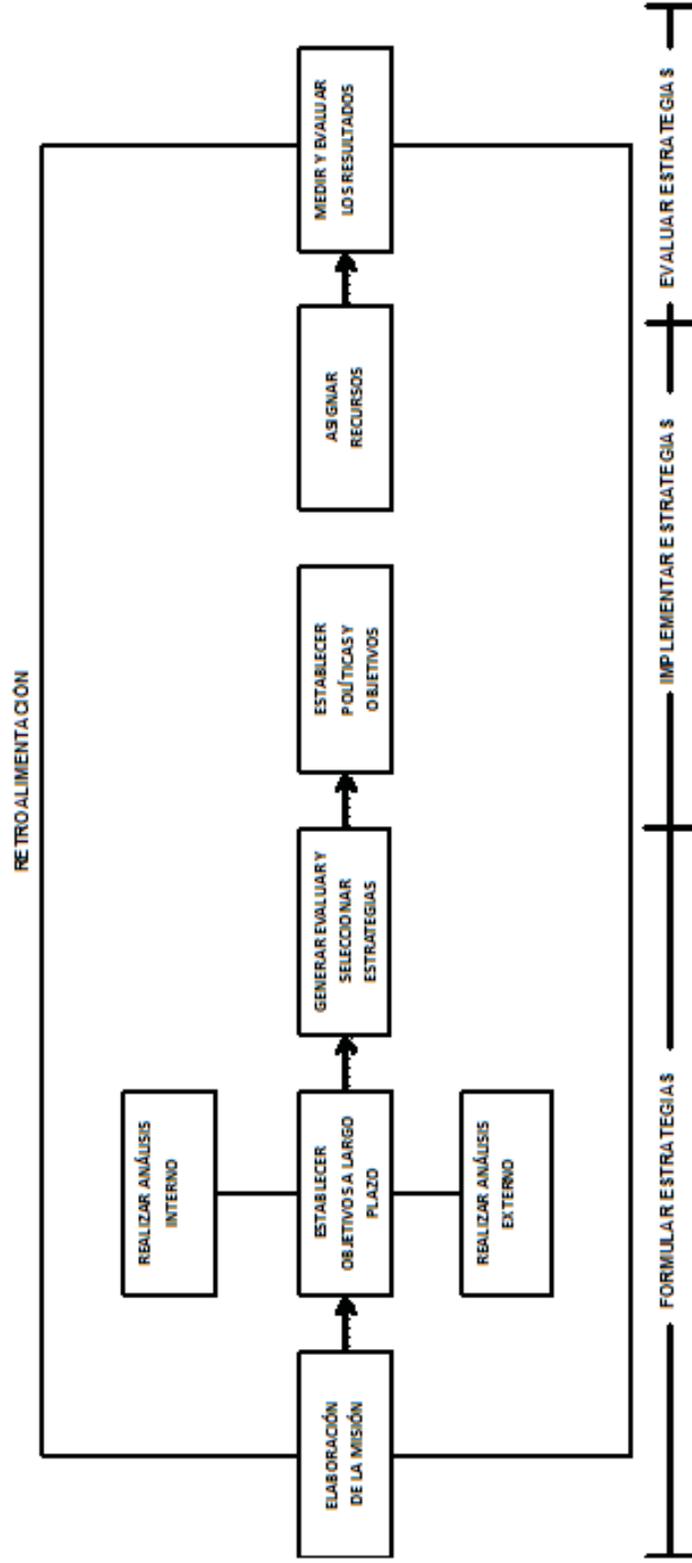
“El crecimiento vertical supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional”. (6:210)

La formulación de estrategias de penetración en los mercados, énfasis en la comercialización y en la publicidad, para alcanzar condiciones competitivas y oportunidades de crecimiento.

d. Proceso de planeación estratégica

Consta de las siguientes etapas:

Gráfica 1
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con referencia a la gráfica de Fred R. David. 1997. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana. Página 13.

d.1 Formulación de estrategias

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”. (3:5)

Por medio del análisis FODA se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y con base en ello se realiza la formulación de estrategias viables.

d.2 Implementación de la estrategia

“Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización”. (3:5)

Es lograr que los colaboradores pongan en práctica las estrategias creadas a fin de alcanzar los objetivos planteados y para ello se utilizan planes de acción que describen las actividades, tiempo, responsable y el costo total para ejecutar cada una de las estrategias planteadas.

d.3 Evaluación de la estrategia

“Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente”. (3:5)

Es la revisión, evaluación y control que garantiza que los resultados obtenidos están alcanzando los objetivos planteados, en caso contrario tomar acciones correctivas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo describe la metodología utilizada en la investigación, los antecedentes de la empresa, análisis y discusión de los resultados obtenidos, con la finalidad de determinar la problemática existente con respecto al tema de planeación estratégica.

2.1 Metodología

Para determinar la situación actual de la empresa objeto de estudio se realizó la recopilación, tabulación y análisis de la información obtenida a través de un censo, realizado a los 52 colaboradores, el cual incluye a las tiendas comerciales.

Se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: encuesta, entrevista, y observación directa. Además se consultó las siguientes fuentes de información secundaria: Banco de Guatemala, Ministerio de trabajo, Ministerio de Economía y la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asíes).

Se encuestó a 46 colaboradores del nivel operativo y se entrevistó a 6 colaboradores del nivel estratégico con el fin de determinar el desarrollo de la planeación estratégica actual conformada por: misión, visión, valores, objetivos, metas, planes, estrategias, formulación, análisis FODA, ejecución y evaluación de estrategias, por último se utilizó una guía de observación con la cual se verificó la información obtenida a través de la encuesta y entrevista.

2.2 Antecedentes

La empresa fue constituida en el año de 1,988 y se encuentra ubicada en la zona 8 en la ciudad capital. Al inicio de sus operaciones se dedicó a la comercialización de sábanas y colchas pero al cabo de un año se vio afectada por la disminución que presentaban sus ventas derivado de los precios bajos que llegaban a obtener los clientes de las empresas que comercializaban los mismos productos.

No fue sino hasta en 1990 que la empresa decidió buscar nuevos horizontes y dedicarse a otro mercado, por lo que dio inicio a las ventas de accesorios para vehículos como por ejemplo llantas, radios, aros, etc., pero tampoco se tuvo el éxito deseado.

En busca de mejorar la situación financiera de la empresa, en el año 1,993 la gerencia general decide terminar con las ventas de accesorios para vehículos por lo que al cabo de tres años decidió involucrarse en la comercialización de relojes de mano para dama y caballero adquiriendo así la franquicia de la marca TIMEX. La empresa decide en 1994 invertir en talleres de capacitaciones para obtener especialización en todo lo relacionado al campo de relojería tal como: el aprendizaje acerca de las funciones y reparaciones, con ello abriéndose campo en el mercado para la venta a clientes mayoristas como por ejemplo TIC-TAC y para la venta al detalle, inaugurando la primera tienda bajo el nombre comercial WATCH' IT, ubicada en Cemaco Unicentro; más adelante se abrieron otras dos en Peri Roosevelt y Tikal Futura, fue tanto el éxito que se obtuvo que a partir del año 2,002 se abre otra tienda en Galerías Miraflores y en el 2,010 se apertura la última en el Centro Comercial de Oakland Mall.

Actualmente las marcas que se ofrecen son: TIMEX, SWATCH, FOSSIL, WENGER entre otras; siendo este el producto con el que logra el éxito deseado. Y fijándose como objetivo a largo plazo la apertura de dos nuevas tiendas.

En el 2,010 el propietario de la empresa visualiza otro espacio en el mercado con la venta de cámaras fotográficas y es así como trae a Guatemala la franquicia de la marca NIKON; actualmente tienen 4 estudios fotográficos en los centros comerciales Cemaco Unicentro, Galerías Miraflores, Okland Mall y Portales en donde se ofrecen cámaras profesionales, artículos y todo equipo para fotografía.

La empresa también se dedica actualmente a la venta de producto como: fibra óptica e hidráulica, cable para bombas, hilos y lanas. Hoy en día en las oficinas centrales se lleva a cabo la administración de la empresa donde laboran 21 colaboradores y el resto se encuentra en las tiendas comerciales.

A continuación se realiza una breve descripción de cada unidad que conforma la empresa, según información proporcionada por el gerente general, los colaboradores y la observación directa:

Gerencia general

Tiene la responsabilidad de administrar los recursos materiales, humanos y financieros, vela por las funciones de ventas, así como las operaciones del día a día y coordina funciones para alcanzar resultados.

Subgerencia general

Reemplaza al gerente general, cuando él se encuentre ausente, brinda herramientas, equipo de trabajo adecuado y necesario para la realización de las actividades laborales y promover excelentes relaciones con clientes y proveedores.

Contabilidad

Lleva el control mediante la contabilidad, de los aspectos que se encuentran vinculados al mantenimiento de las cuentas que son necesarias en todos los libros contables, prestando atención a los requisitos legales correspondientes y por otro lado generar cuadros, reportes e informes a la gerencia general.

Ventas

Dar seguimiento continuo a todas las actividades relacionadas con las ventas de los productos que ofrece la empresa y crear buenas relaciones con los clientes, los productos que ofrece son:

- ✓ Cable para bomba
- ✓ Hilo y lanas
- ✓ fibra óptica e hidráulica

Informática

Desarrolla e implementa de sistemas informáticos, para los procesos de facturación y garantías en las tiendas.

Departamento técnico

Es el encargado de atender todas las garantías y reparaciones de las tiendas de relojes, llevar el control del inventario y requerimientos de repuestos.

Tiendas comerciales

Son las encargadas de exhibir los productos y vender al detalle en los centros comerciales, 5 tiendas venden relojes y 4 tiendas venden cámaras fotográficas.

Bodega

Sección encargada de almacenar, mantener en constante información a la gerencia y subgerencia sobre la existencia de los productos y llevar el control de las entradas y salidas de los mismos.

Ovillo

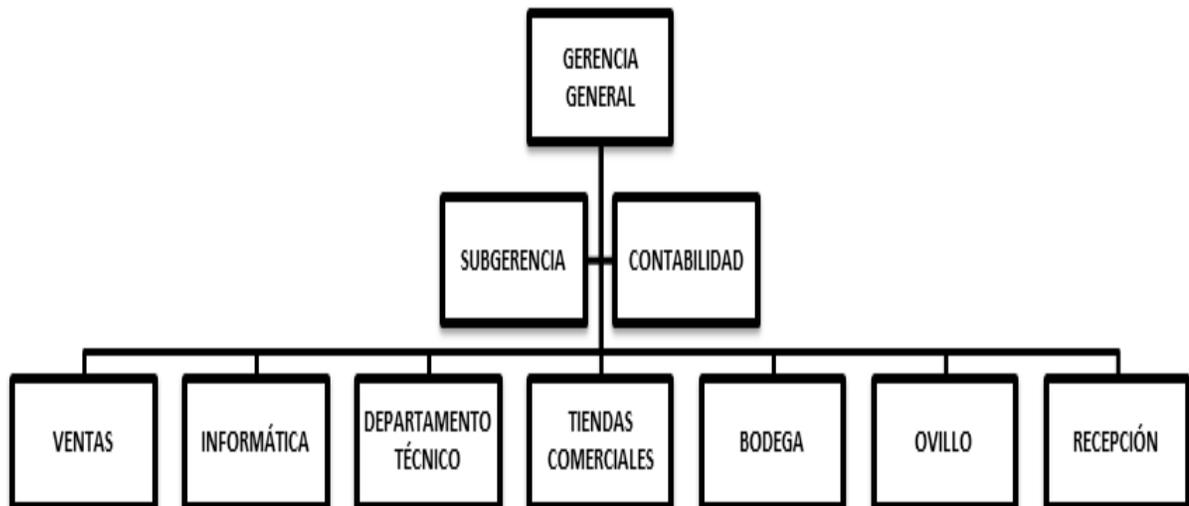
Sección donde se producen bolas de lana e hilo derivadas del devanando en una maquinaria industrial especializada para ello.

Recepción

Atender a los clientes, orientarlos e informarles de manera precisa cualquier solicitud, recibir y realizar llamadas telefónicas, entrega de correspondencia a las diferentes secciones y cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa elaborada con base a lo indicado por el gerente general y a la observación realizada en las instalaciones de la empresa:

Gráfica 2
Organigrama general actual
Empresa comercializadora



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

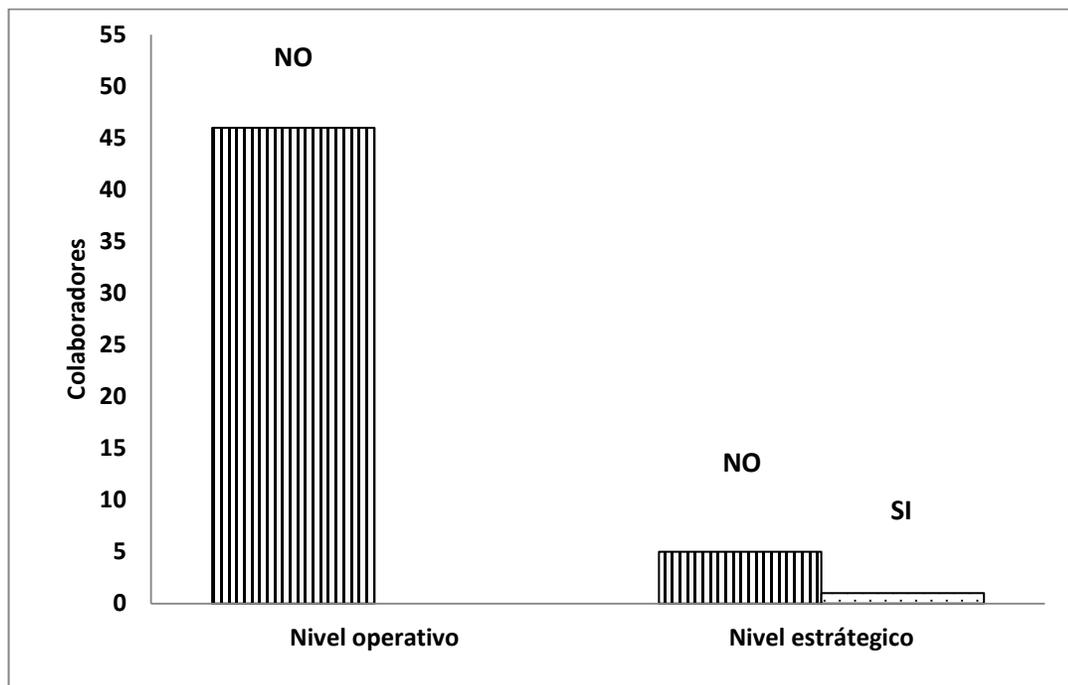
2.3 Filosofía empresarial

Está conformada por misión, visión, valores y objetivos siendo estos los factores que rigen el comportamiento de los colaboradores dentro de las instalaciones es por ello que fueron tomados en consideración con el fin de determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de estos elementos.

2.3.1 Misión

Derivado de la metodología aplicada se preguntó a los colaboradores si conocen cuál es la misión de la empresa para la que laboran, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Gráfica 3
Conocimiento de la misión
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Del total de 52 colaboradores que integran la empresa, 46 personas del nivel operativo, dijeron que no tienen definida la misión de la empresa, haciendo la observación de que no se encuentra visible en ningún lugar.

De los colaboradores que integran el nivel estratégico según los resultados de las entrevistas 5 no tienen el conocimiento acerca de cuál es la misión de la empresa, así como también que la misma no ha sido publicada como tal y 1 persona afirmó que sí la conoce e indicó que era vender productos de calidad.

Con base a los resultados obtenidos se determinó que la causa principal del desconocimiento de la misión de la empresa, es que no ha sido plasmada formalmente en algún documento en donde se especifique la actividad principal de la organización, así como tampoco se ha definido la categoría de clientes a los que ofrecen sus productos, las necesidades que satisfacen y los tipos de productos que ofrecen al público, así como tampoco se ha hecho la publicación correspondiente a lo anteriormente expuesto para que los colaboradores la identifiquen.

2.3.1.1 Visión

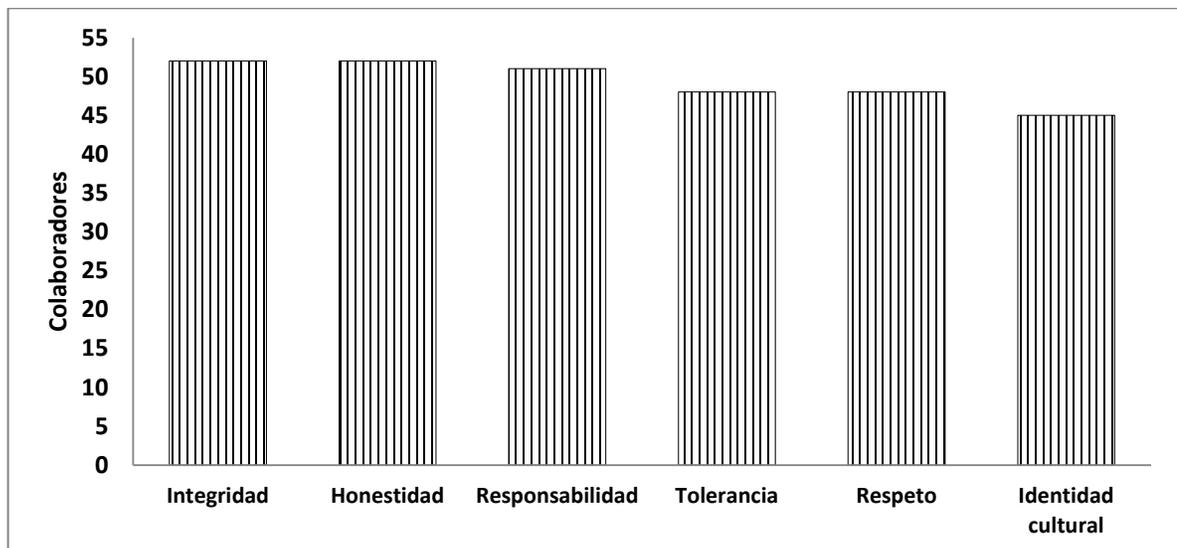
A los 52 colaboradores de la empresa se les preguntó, si conocían la visión de la empresa, obteniendo como respuesta que los 46 empleados del nivel operativo no tenían claro cómo se visualizaba la empresa como tal, en un período de tres años debido a que por parte de la gerencia general esta información no ha sido dada a conocer formalmente, aunque en ocasiones ha circulado información de forma verbal que la empresa debe crecer por ejemplo la idea de apertura de nuevas tiendas, mencionaron también que al momento que se les contrato, no les dieron a conocer los planes que tenía la empresa a futuro y de los 6 colaboradores del nivel estratégico se obtuvo como respuesta que la visión no ha sido publicada de forma apropiada y que los propietarios no se han preocupado por establecerla, aunque si tienen conocimiento de cómo se visualiza la empresa en tres años.

Se verificó que el gerente general sabe cómo se visualiza la empresa a largo plazo, pero esa visión no se ha formulado para ser transmitida a todos los colaboradores formalmente y es por ello que la desconocen.

2.3.1.2 Valores

Para determinar qué valores tiene definidos la empresa, con la ayuda del gerente general se realizó una lista de los mismos; y se solicitó a los colaboradores que marcaran los que según su criterio se practican dentro de las instalaciones y el resultado fue el siguiente:

Gráfica 4
Valores que se practican
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

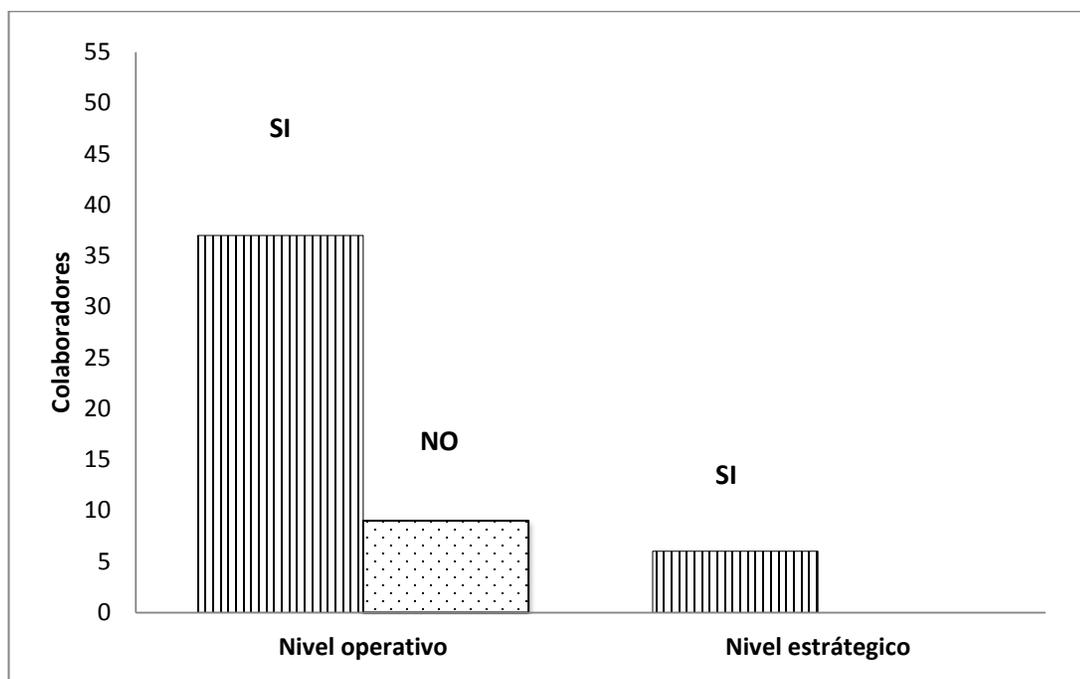
La grafica anterior muestra los valores que los 52 colaboradores más identifican y practican dentro de la empresa siendo los más relevantes: Integridad, honestidad y responsabilidad; y el valor que menos los identifica es la identidad cultural

Se observó que los valores son mencionados en las reuniones que se realizan, para que éstos sean practicados, por tal motivo los colaboradores pueden identificarlos, aunque no se han fijado como valores que identifiquen a la empresa mismos que tampoco han sido divulgados, para que éstos guíen el comportamiento de los colaboradores.

2.3.2 Objetivos

Se preguntó a los colaboradores acerca de los objetivos que tiene la empresa y el resultado se muestra a continuación:

Gráfica 5
Objetivos
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Con base en la gráfica anterior, 37 colaboradores del nivel operativo indicaron que la empresa sí tiene objetivos, se solicitó que los mencionaran pero las respuestas fueron diversas entre lo que más se mencionó se encuentra: incrementar las ventas, crecimiento de la empresa, entrada temprano a la oficina y realizar de forma eficaz y eficiente el trabajo y solamente 9 personas respondieron que desconocen cuáles son.

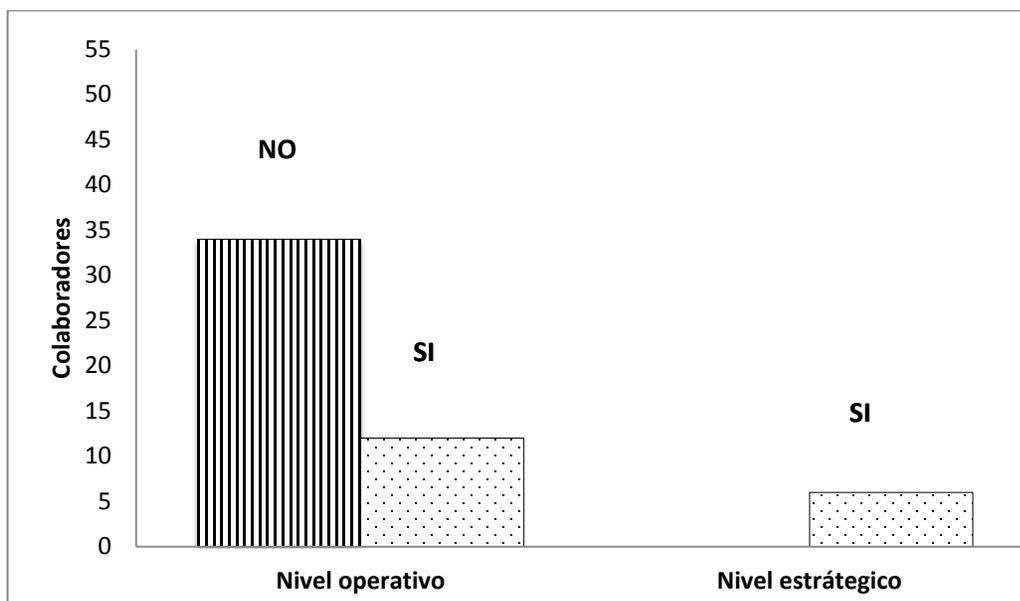
Los 6 colaboradores del nivel estratégico afirmaron que la empresa cuenta con objetivos, de igual manera se solicitó que los describieran y éstos no fueron congruentes entre sí porque no indicaron de manera específica lo que pretenden lograr y en cuánto tiempo, por ejemplo, mencionaron: ser competitivos, incrementar la participación en el mercado e incrementar las ventas.

La empresa cuenta con objetivos pero se observó con base en los resultados que no están bien definidos, no son claros al comunicarse a los colaboradores y que éstos se han determinado en base a criterios personales de manera informal, según lo indicado por el gerente general, por lo que no proporcionan lineamientos adecuados que permitan evaluar el rendimiento de la empresa.

2.4 Estrategias

Se preguntó a los colaboradores si tienen definidas las estrategias actualmente en la empresa y el resultado fue el siguiente:

Gráfica 6
Estrategias definidas
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Del nivel operativo 12 colaboradores afirmaron que sí tienen estrategias y al solicitarles que las describieran, todas estaban basadas en las ventas. El resto de los empleados indicaron que la empresa no tiene estrategias; y que si existen nunca se las han dado a conocer, ya que solamente los jefes y colaboradores del área de ventas las conocen.

Al realizar la entrevista al gerente general, subgerente, contador general, jefe de ventas, jefe de sistemas y secretaria, afirmaron que sí cuentan con estrategias y se les solicitó mencionar algunas, pero éstas eran respuestas diversas y la mayoría eran con base en aumentar las ventas.

Se verificó que la empresa sí tiene estrategias, tales como: la expansión de la empresa, aumentar las ventas y la diversificación de productos; pero debido a que el gerente general y subgerente no se han preocupado por establecerlas y darlas a conocer a todos los colaboradores; ellos no las pueden reconocer, lo que origina la falta de identificación de las actividades necesarias en un periodo determinado, para alcanzar los objetivos establecidos.

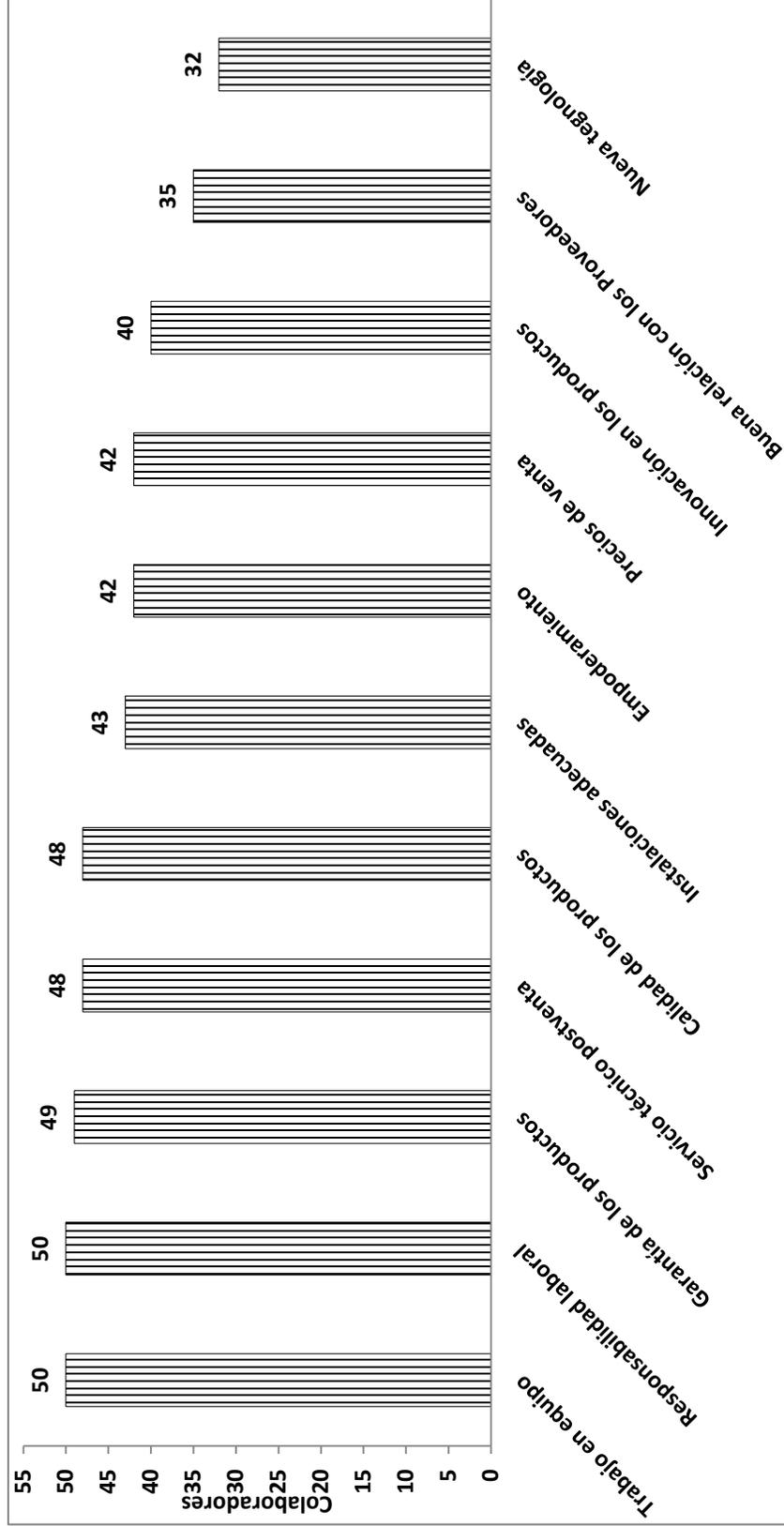
2.5 Análisis FODA

Con base a la entrevista realizada al gerente general de la empresa y según fuentes de información secundaria consultada mencionada anteriormente, se logró determinar que existe una serie de factores internos y externos, los cuales fueron calificados según el criterio de los colaboradores como positivos o negativos, siendo éstos, los resultados siguientes:

2.5.1 Fortalezas

A continuación se detallan los factores internos positivos seleccionados con base al criterio y descripción de los 52 colaboradores:

Gráfica 7
Fortalezas
Empresa Comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

F1. Trabajo en equipo

Cuando un departamento se encuentra sobrecargado de trabajo, acostumbran a brindar la ayuda que necesitan para cumplir con lo solicitado.

F2. Responsabilidad laboral

Cada colaborador cumple con sus obligaciones diarias poniendo atención y mucho cuidado en lo que realiza y son puntuales.

F3. Garantía de los productos

Esta se considera como un plus que se brinda al cliente al momento de adquirir el producto aplica a los relojes de pulsera y cámaras fotográficas. Al cliente se le hace entrega de un certificado de garantía donde se indican las condiciones para utilizarla, lo cual le da derecho de que el producto sea reparado o sustituido siempre y cuando sea por desperfecto de fábrica.

F4. Servicio técnico postventa

Es el servicio que se ofrece después de la venta, el cual utiliza el cliente para la reparación de cámaras y relojes de pulsera, donde se garantiza el cambio de piezas originales y éste se encuentra disponible en todas las tiendas.

F5. Calidad de los productos

El factor que está abriéndole mayor campo en el ámbito comercial a la empresa, se debe a la calidad de los productos, debido a que los relojes de pulsera y cámaras fotográficas, son piezas originales, ya que se ofrecen al público marcas que tienen un reconocimiento a nivel internacional, otorgándole al cliente seguridad y confiabilidad en los bienes adquiridos.

F6. Área e iluminación adecuada

La empresa cuenta con dos aspectos importantes; la amplitud del área permite el almacenamiento adecuado de los productos que han sido inventariados, se pudo observar que las oficinas tanto del nivel administrativo, estratégico y operativo tiene un espacio apropiado dentro de las instalaciones, cuenta con personal encargado para realizar la limpieza correspondiente diariamente. Cada oficina cuenta con la iluminación adecuada para poder desarrollar las actividades laborales.

F7. Empoderamiento

Los colaboradores están facultados para tomar decisiones sobre su círculo de influencia, siempre que la aportación de éstas beneficie a la empresa y se adecue a la solución del problema.

F8. Innovación en los productos

Característica que diferencia a la empresa por la adquisición de relojes de pulsera y cámaras fotográficas que están a la vanguardia, inmersos en el mundo de la tecnología a un costo accesible para el consumidor, colocándolos en una posición exclusiva y competitiva en el mercado.

F9. Buena relación con los proveedores

Es una empresa que cuenta con las franquicias de relojes y cámaras fotográficas lo cual le da la exclusividad de importarlas.

F10. Nueva tecnología

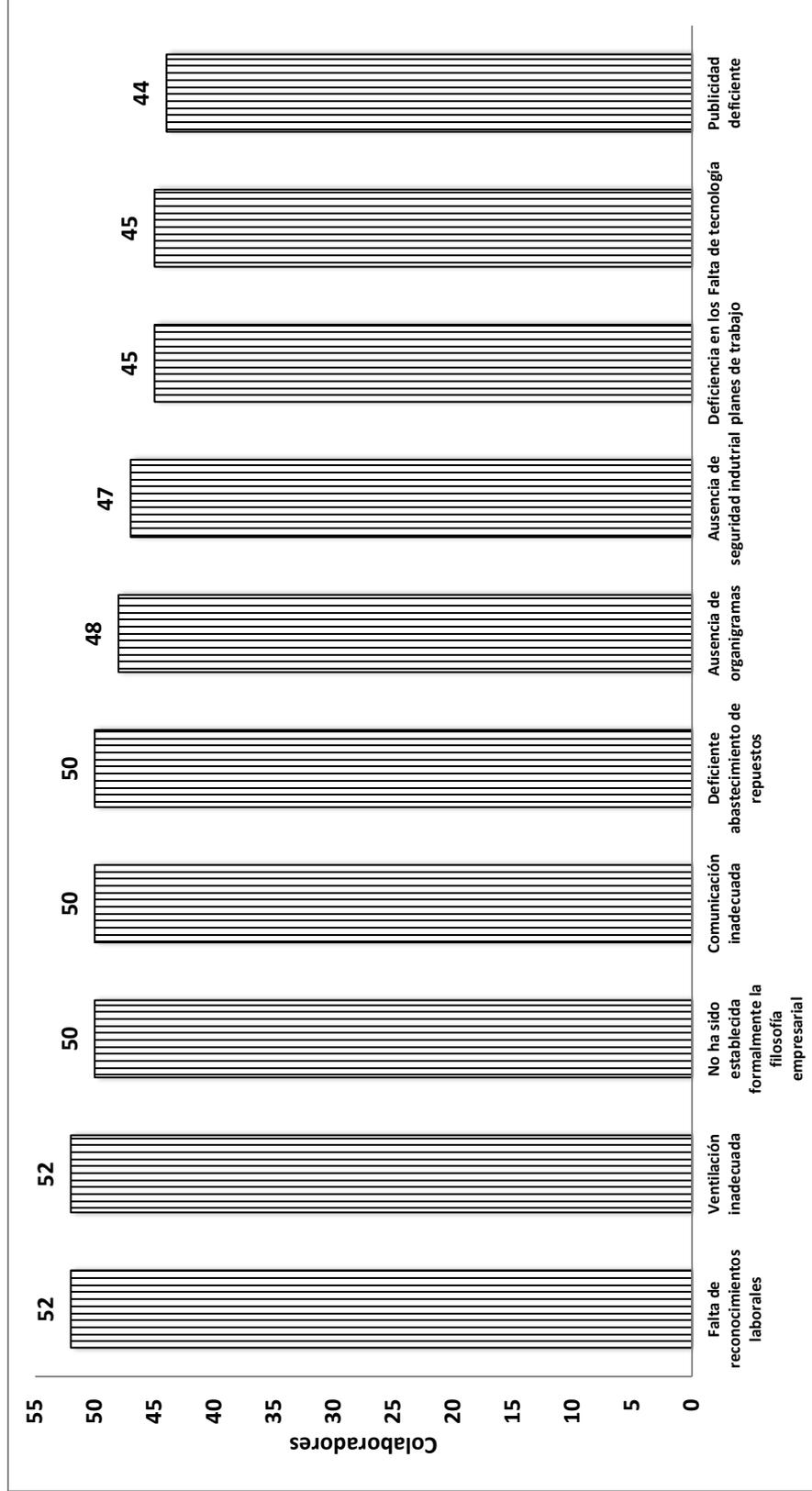
Adquisición de maquinaria industrial devanadora de hilo para cumplir con la demanda, evitar desperdicios y atrasos en el proceso.

2.5.2 Debilidades

Entre los aspectos negativos que fueron calificados con basen al criterio y descripción de los 52 colaboradores, se encuentran los siguientes:

Gráfica 8
Debilidades

Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

D1. Falta de reconocimientos laborales

Los colaboradores consideran que los propietarios de la empresa no están dispuestos a invertir tiempo ni dinero para motivarlos de alguna manera por el trabajo extraordinario que realicen, únicamente se enfocan en exigirles resultados positivos y no se les brindan talleres periódicamente para que retroalimenten sus conocimientos, fortalezcan y mejoren su desempeño laboral.

El gerente general indica en relación a este aspecto, que sería un gasto innecesario en el que incurriría la empresa y que desconoce el impacto positivo que esto puede generar en el trabajo de los colaboradores.

D2. Ventilación inadecuada

Las oficinas de la empresa no cuentan con una ventilación apropiada, causa principal que hace que los empleados sientan mucho calor al realizar su trabajo.

D3. No ha sido establecida formalmente la filosofía empresarial

Los propietarios de la empresa no han establecido formalmente la misión, visión, valores y objetivos de la empresa; por lo cual los colaboradores realizan su trabajo basado en la costumbre.

D4. Comunicación inadecuada

Las instrucciones se dan de forma verbal por lo que en la mayoría de veces no son claras, sin embargo expresan que el gerente general es accesible y no dudan en preguntar si tienen dudas en las tareas asignadas; se utiliza la comunicación verbal y además manifestaron que en menor proporción reciben instrucciones a través de correo electrónico.

D5. Deficiente abastecimiento de repuestos

No se proveen los repuestos suficientes en el departamento de servicio técnico, para cubrir las garantías y reparaciones en el tiempo que se promete a los clientes.

D6. Ausencia de organigramas

La falta de organigramas implica que los colaboradores no puedan identificar los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa, por lo que a través de conversaciones sostenidas con el gerente general, se pudo determinar que no existe un organigrama físico que contribuya a consolidar debidamente las relaciones entre cada uno de los niveles jerárquicos. Los colaboradores indican que no cuentan con manuales aprobados por la gerencia general que describan las actividades que debe realizar cada uno de los ocupantes de las distintas plazas de trabajo y en donde se especifiquen las responsabilidades inherentes a cada una de las áreas que conforman la empresa.

D7. Ausencia seguridad industrial

No existe un plan de seguridad laboral en la empresa, por ejemplo: señalización de salida de emergencia, no hay extintores y alarmas contra incendios, un plan de evacuación de emergencia, entre otros, lo que produce un ambiente laboral inseguro.

D8. Deficiencia en los planes de trabajo

Los planes de trabajo no están formulados con base en los objetivos, ya que las tareas se realizan según se asignen, el nivel operativo afirma que no ha participado en un proceso de planeación, aunque por la práctica y sentido común saben que debe obtenerse una ganancia y una expansión de la empresa.

D9. Falta de tecnología

La maquinaria con la que fabrican los ovillos tiene aproximadamente 15 de antigüedad, sin embargo es funcional, pero han tenido atrasos para cubrir la demanda en temporada alta en la venta de hilo.

El equipo de cómputo es obsoleto porque hay que reiniciar las computadoras en ocasiones; la única impresora con la que cuenta la empresa, se encuentra en el departamento de ventas, ocasionando atrasos en las impresiones que deban realizar todos los departamentos.

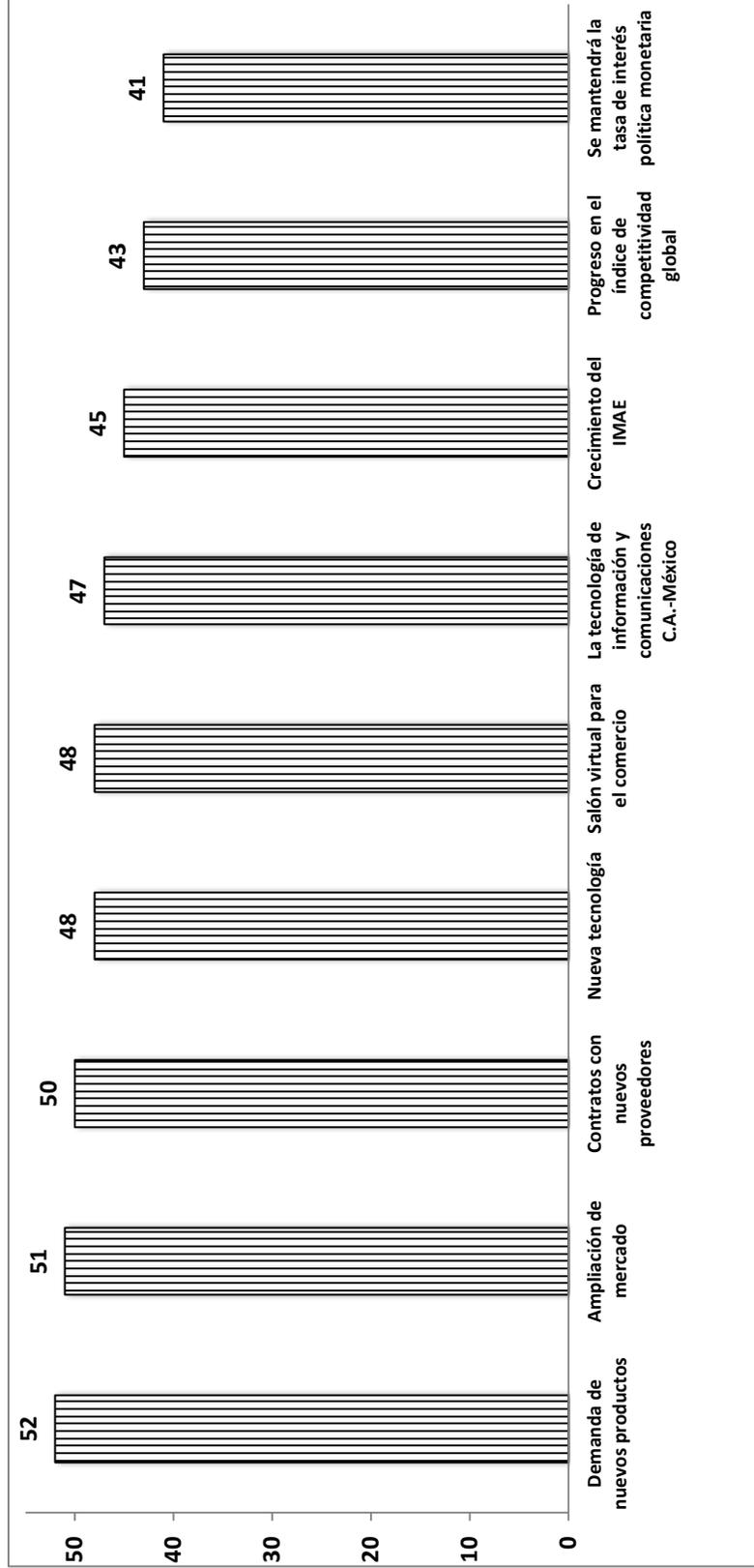
D10. Publicidad deficiente

El gerente general dio a conocer que utilizan poco los medios de comunicación para darse a conocer o bien atraer la atención de más clientes con promociones de venta, lo cual ubica a la empresa, en desventaja con respecto a su competencia. Actualmente utilizan cuatro vallas publicitarias ubicadas en: El Trébol, carretera a El Salvador, en Zona 10 y San Cristóbal, también tienen mupis en la zona 10, adicional a eso, se distribuyen insertos en Prensa Libre; pero únicamente para las zonas 9 y 10.

2.5.3 Oportunidades

A continuación se encuentran los factores externos consultados en las fuentes secundarias de información y considerados con base a la opinión de los 52 colaboradores, los resultados son los siguientes:

Gráfica 9
Oportunidades
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014. En base a la información publicada en las páginas de: el Ministerio de trabajo, Ministerio de economía, el Banco de Guatemala y Asíes.

O1. Demanda de nuevos productos

Las tendencias tecnológicas están creando nuevas demandas de los consumidores e introducen una presión en la demanda de nuevos productos y servicios que respondan a esas tendencias. Para la empresa se puede mencionar que tiene como meta la introducción de cuchillos para destazar reses e importar una línea de calzado deportivo.

O2. Ampliación de mercado

El gerente general indicó que muy pronto se expandirán a nivel departamental con la apertura de una nueva tienda en Quetzaltenango y así como en los centros comerciales Sankrismall y Portales.

O3. Contratos con nuevos proveedores

La participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la empresa es de gran importancia, para alcanzar mejores precios, condiciones de pago y exclusividades para la empresa.

O4. Salón virtual para el comercio

Guatemala, 07 de agosto de 2014. La Viceministra de Integración y Comercio Exterior, María Luisa Flores, acompañada del Representante de la Unión Europea en Guatemala, Carlo La Face y del Asesor del Proyecto AdA-Integración del Ministerio de Relaciones Exteriores, Gabriel Aguilera, inauguraron el Salón Virtual de la Dirección de Política Comercial Externa.

El Salón Virtual, ubicado en la Dirección de Política Comercial Externa, contribuye en los procesos de facilitación de comercio exterior de Guatemala. Es una herramienta de comunicación inmediata con los socios comerciales del país y ha sido equipado gracias al aporte de la Unión Europea a través de Proyecto AdA Integración.

La Viceministra María Luisa Flores comentó que “aprovechando esta tecnología ponemos avanzar en las negociaciones y llegar a consensos técnicos previo a las reuniones oficiales en dónde las autoridades de Centroamérica y del mundo, entre ellos Ministros y Viceministros, acordamos presencialmente la continuidad o anulación de procedimientos según lo negociado”.

El equipo donado ayudará en la gestión del Viceministerio de Integración y Comercio Exterior, especialmente para continuar con el proceso de unión aduanera centroamericana, trabajando principalmente en los temas de administración aduanera común, armonización arancelaria, libre movilidad de bienes y servicios, armonización tributaria, reconocimiento de registros, propiedad intelectual, reglas de origen, normalización, tránsito.

El objetivo de la Dirección de Política Comercial Externa es promover la competitividad y el comercio exterior, la facilitación del comercio y la integración económica centroamericana y con ello contribuye al desarrollo económico y social del país.

Con este nuevo salón virtual la empresa puede encontrar una herramienta que le puede ayudar en negociaciones de acuerdos comerciales internacionales y diversificar los productos.

O5. La tecnología de información y comunicaciones (tics) C.A. – México

Con el objetivo de aprovechar la tecnología de información y comunicaciones TICs que ofrece la internet y ampliar los mercados internacionales de las Pequeñas y Medianas Empresas – Pymes-, el Ministerio de Economía apoya la Rueda Virtual de Negocios Multisectorial CA-México, organizada por PERFETO.COM, la cual se llevará a cabo el 05 de noviembre de 2014.

El Viceministro Sigfrido Lee comentó que “esta actividad ofrece un modelo innovador de hacer negocios para los pequeños y medianos empresarios radicados en Guatemala, donde tendrán la oportunidad de ofrecer sus productos a compradores en México y en toda Centroamérica sin tener que trasladarse físicamente, lo que minimiza sus costos.”

La Directora de la empresa Perfeto.com, Zucelly Muralles expresó que “los derechos de participación para esta Rueda de Negocios virtual son de USD\$50.00, equivalente al 15% del costo de sistemas similares de promoción comercial. Los Pymes pueden realizar su pago en línea.” Por medio de este innovador sistema, los Pymes podrán acceder a mercados globales. Participarán más de 180 empresas de la región de los sectores de alimentos, bebidas, plásticos, empaques, cosméticos, textiles, accesorios, productos e insumos agrícolas, artesanías, manufacturas, productos de higiene personal y limpieza.

El sistema diseñado por Perfeto.com es amigable para el usuario. Para participar basta con llenar un formulario con información general de la Pyme, posteriormente el empresario recibirá su agenda de negocios vía electrónica y un link, mediante el cual se conectará automáticamente a una videoconferencia con clientes potenciales en México y Centroamérica. Previo a su participación, los Pymes inscritos recibirán capacitación gratuita a través de conferencias virtuales en temas de Marketing Digital, dinámica de las Ruedas Virtuales de Negocios como forma efectiva de hacer negocios, reducción de costos para encontrar clientes a través de herramientas tecnológicas, entre otros temas, todos impartidos por expertos de la empresa E-viral, S.A.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Esta innovación servirá para romper las barreras que existen entre cada uno de ellos; son muy importantes porque son un conjunto de servicios que te facilitan la vida, y sin tantos riesgos. Para la empresa pueden ser un gran aporte ya que brindan un fácil acceso a una gran fuente de información, un proceso rápido y fiable, canales de comunicación inmediata e interactividad en el mercado comercial.

O6. Crecimiento en el índice mensual de la actividad económica (IMAE)

La actividad económica medida por la estimación del IMAE, al mes de agosto de 2014, mostró un crecimiento de 4.6% (4.1% en agosto de 2013). Dicho resultado se vio impulsado por la incidencia positiva que experimentaron, principalmente, las actividades económicas siguientes: Explotación de minas y canteras; Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares; Industrias manufactureras; Comercio al por mayor y al por menor; Servicios privados; y, Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

En base a la perspectiva que brinda el IMAE se infiere que la actividad económica de comercio se encuentra en una situación favorable, por lo que la empresa puede seguir creciendo en este mercado.

O7. Progreso en el índice de competitividad global

Guatemala mejoró 8 posiciones en el Índice de Competitividad Global 2014-2015, cuyos resultados fueron presentados por el Presidente de la Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA-, Felipe Bosch; el Director Ejecutivo de FUNDESA, Juan Carlos Zapata y el Comisionado Presidencial para la Competitividad y la Inversión, Juan Carlos Paíz.

Guatemala avanzó 8 posiciones en este índice, pasando del puesto 86 al 78 de 144 países evaluados. De acuerdo al informe presentado el mayor avance fue gracias a la reducción del número de días (50%) y número de pasos (51%) para abrir un negocio. También se observan avances en la capacidad de banda ancha, reducción de la malaria, calidad de oferta energética, mejoras en la percepción sobre la calidad de las carreteras e infraestructura en general.

El Índice de Competitividad Global es el estudio comparativo más importante entre 144 países, evalúa 119 variables y presenta los factores que inciden en la competitividad para aumentar el crecimiento económico y con ello reducir la pobreza. Este estudio es preparado por el Foro Económico Mundial -WEF, por sus siglas en inglés- cuya contraparte en Guatemala es FUNDESA.

Si hay eficiencia en el uso de los recursos de que dispone el país y la capacidad para proveer un alto nivel de prosperidad a sus habitantes, ha aumentado con base a ello la empresa puede encontrar una diferenciación en la calidad e innovación de los productos a ofrecer al mercado.

O8. Se mantendrá la tasa de interés líder de política monetaria

La Junta Monetaria, con base en el análisis integral de la coyuntura externa e interna, luego de haber conocido el Balance de Riesgos de Inflación, decidió mantener en 4.50% la tasa de interés líder de política monetaria.

La Junta Monetaria, en el ámbito externo, consideró que las proyecciones de crecimiento económico mundial siguen mostrando que el proceso de recuperación continúa, especialmente en las economías avanzadas, aunque moderadamente. Asimismo, tomó en cuenta que los precios internacionales de las materias primas que afectan la inflación en el país (petróleo, maíz amarillo y trigo), continúan reflejando una tendencia a la baja.

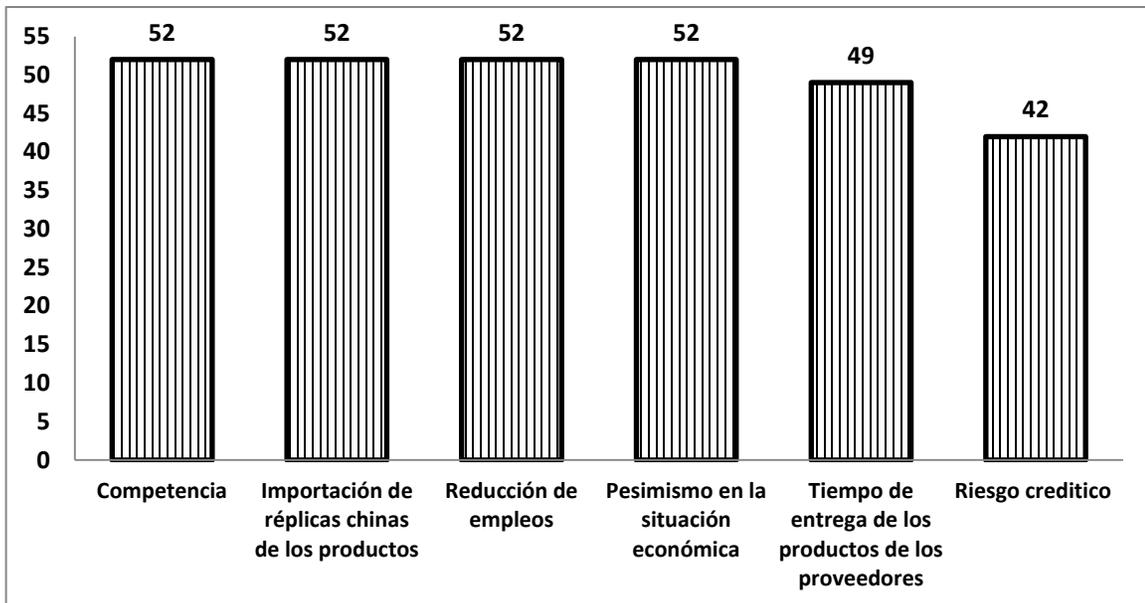
La Junta Monetaria, en el ámbito interno, enfatizó que el desempeño de la actividad económica en 2014 continúa siendo consistente con la estimación anual de crecimiento del PIB (3.3% - 3.9%), lo que se refleja en el dinamismo de algunos indicadores de corto plazo como el IMAE, el volumen de comercio exterior y las remesas familiares. Subrayó que el ritmo inflacionario total a agosto, se ubicó en 3.70%, valor que se encuentra dentro de la meta de inflación de mediano plazo (4.0% +/- 1 punto porcentual).

En base a la información si la tasa de interés se mantiene se reduce la posibilidad de que haya inflación sobre los precios de los productos, por lo tanto la economía de las personas se puede mantenerse o mejorar y con ello la empresa puede alcanzar sus metas de ventas.

2.5.4 Amenazas

A continuación se encuentran los resultados sobre los factores externos que según fuentes secundarias de información consultadas y la opinión de los 52 colaboradores perjudican a la tendencia del mercado comercial:

Gráfica 10
Amenazas
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A1. Competencia

Entre la competencia actual se encuentran: TIC-TAC, CANON, JOYAS VILLEDA, entre otras; además de conocer variables importantes de la misma como lo son: precios, ubicación, uso de la publicidad y promoción y por lo tanto consideran que está ha crecido y esto ha ocasionado pérdida de clientes y participación en el mercado.

A2. Importación de réplicas chinas de los productos

La importación de las réplicas chinas específicamente de los relojes ha afectado significativamente las ventas; porque estos se ofrecen a menor precio y se pueden comprar en cualquier lugar.

A3. Reducción de empleos

Entre los principales hallazgos de la 58 Encuesta Empresarial elaborada por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asíes), sobresale una reducción de puestos de trabajo, y que las industrias no aumentaron su producción entre julio de 2013 a 2014. La muestra, que recoge la opinión de 491 empresas de todos los sectores, revela que fueron 22 mil 776 plazas creadas en ese periodo de tiempo, sin embargo, se contabilizan 22 mil 803 plazas suprimidas.

El desempleo origina a la sociedad un costo económico, que corresponde a todo lo que se deja de producir y vender lo cual será imposible de recuperar, por tal motivo se pueden ver afectadas las ventas de la empresa ya que limita el poder adquisitivo de las personas.

A4. Pesimismo en la situación económica

Una encuesta reveló que el 60% de los empresarios guatemaltecos cree que a julio del 2014 la situación económica está peor comparada con julio del 2013, para el 26% está igual y el 14% dice que ha mejorado.

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asíes) presentó los resultados de la 58 Encuesta Empresarial, efectuada a 491 empresas en agosto del presente año. El 27% de los encuestados espera que la situación económica mejore en los próximos seis meses, el 48% que se mantenga y el 25% que estará peor. Esto preocupa, porque existe una proyección de crecimiento del PIB de 3.3% a 3.9%.

La proyección acerca de la situación económica de los guatemaltecos puede impulsar a las personas a comprar producto importado y barato para ahorrar dinero el cual puede usar para sus necesidades básicas ya que el costo de vida aumenta por la crisis; lo cual afecta directamente a las ventas y costos de la empresa

A5. Tiempo de entrega de los productos de los proveedores

Hay retrasos en la entrega de los productos hasta de dos días por cuestiones de la aduana, porque el proveedor envía la mercadería fuera del tiempo indicado o porque no cuenta con el producto solicitado.

A6. Riesgo crediticio

Luego de su reciente visita al país, la agencia calificadora de riesgo Standard & Poor's decidió este viernes 24 de octubre confirmar la calificación de riesgo crediticio para Guatemala en BB (muy propensa a los cambios económicos) para moneda extranjera y BB+ (muy propensa a los cambios económicos y más cerca del nivel superior siguiente) para moneda nacional, así como mantener la perspectiva estable. Standard & Poor's resalta que la calificación de Guatemala es resultado, por un lado, de la disciplina fiscal y monetaria, los déficits externos manejables y la moderada carga de la deuda pública; y por el otro, de los altos niveles de pobreza y la fragmentación del sistema político que no ha permitido implementar reformas estructurales y obtener los recursos financieros necesarios para propiciar un crecimiento económico más rápido.

La referida calificadora de riesgo considera que, a pesar de las elecciones presidenciales del 2015, se mantendrá la estabilidad en las políticas fiscal y monetaria en los próximos tres años, tal como ha ocurrido en los últimos cuatro procesos electorales. Al respecto, esperan que el consenso existente en el liderazgo político y el sector empresarial, a favor de la estabilidad de las políticas fiscal y monetaria, prevalezca luego de las elecciones del próximo año. Al respecto, no prevé cambios significativos en la política monetaria, dada la tradición de continuidad y estabilidad que ha prevalecido en el Banco Central, además de que se mantendrían déficits fiscales moderados de alrededor de 2.3 y 2.5% del PIB.

De acuerdo a Standard & Poor's, la calificación crediticia del país podría aumentar si el gobierno implementa una agenda de reformas que fortalezcan las instituciones públicas, reduzcan los niveles de inseguridad y violencia, propicien mejores perspectivas de crecimiento económico, y un fortalecimiento de los recursos fiscales para aliviar la pobreza y mejorar la infraestructura. Por otro lado, la calificación podría reducirse si aumenta la polarización política, se deteriora la seguridad pública o se presentan niveles más altos de déficits externo y fiscal que amenacen la estabilidad macroeconómica.

Debido a los cambios de gobierno tanto políticos y económicos que están por presentarse en el país, existe la probabilidad que sean consecuencias negativas para realizar transacciones comerciales y financieras con entidades extranjeras lo cual repercute en la situación económica de las personas y empresas, desempleo, pobreza, violencia, inseguridad entre otras.

Tabla 2
Factores internos y externos
Empresa comercial

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Responsabilidad laboral 3. Garantía de los productos 4. Servicio técnico post venta 5. Calidad de los productos 6. Ilaminación adecuad de las oficinas 7. Empoderamiento 8. Precios de venta 9. Innovación en los productos 10. Buena relación con los proveedores 11. Nueva tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha establecido formalmente la filosofía empresarial 2. Ausencia de organigramas 3. Falta de reconocimientos laborales 4. Comunicación inadecuada 5. Ausencia de seguridad industrial 6. Deficiencia en los planes de trabajo 7. Falta de tecnología 8. Publicidad deficiente 9. Ventilación inadecuada 10. Deficiente abastecimiento de repuestos
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de nuevos productos 2. Ampliación de mercado 3. Contratos con nuevos proveedores 4. Salón virtual para el comercio 5. La tecnología de información y comunicaciones (TICS) C.A.-México 6. Crecimiento en el índice mensual de la actividad económica (IMAE) 7. Progreso en el índice de competitividad global 8. Se mantendrá la tasa de interés líder de política monetaria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Importación de réplicas chinas de los productos 3. Reducción de empleos 4. Pesimismo en la situación económica 5. Tiempo de entrega de los productos de los proveedores 6. Riesgo crediticio

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

2.6 Análisis y discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo a través de la boleta de encuesta, guía de entrevista, observación directa y diagnóstico FODA se detallan las deficiencias administrativas de la unidad objeto de análisis:

En cuanto a la filosofía empresarial se pudo determinar que la empresa no tiene establecida formalmente la misión, visión, valores y objetivos, lo cual provoca que los colaboradores actúen y se comporten de la forma que ellos consideran conveniente y que el personal pueda cumplir con exactitud los resultados que la organización espera obtener.

No existe una adecuada formulación y difusión de estrategias, lo cual no permite que se definan las acciones correctas, para aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas y minimizar o eliminar las debilidades y así poder alcanzar los objetivos empresariales.

La falta de planes de trabajo, provoca improvisación en las tareas, falta de responsabilidad, dispersión en los esfuerzos y recursos, ya que por la práctica y sentido común se sabe lo que la empresa pretende alcanzar e ineficiencia en los resultados.

No existe una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, que indique las áreas que la integran, líneas de autoridad, relaciones de trabajo, líneas de responsabilidad y canales formales de comunicación. Además la falta de una comunicación formal, las instrucciones giradas de forma ascendente no son claras y como consecuencia hay atrasos y se repite hasta dos veces el trabajo.

Derivado de lo anterior se presenta en el siguiente capítulo la propuesta de planeación estratégica para la empresa, la cual incluye elementos necesarios que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL, UBICADA EN LA ZONA 8, CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta la propuesta de solución a los problemas que actualmente constituye la unidad de análisis; la cual consta de la filosofía empresarial, con sus componentes misión, visión, valores y objetivos; también se incluye la matriz FODA que es la base de la formulación de estrategias y sus respectivos planes de acción que servirán de guía en la ejecución y evaluación respectiva.

3.1 Justificación

La propuesta de planeación estratégica surge como posible solución a los problemas detectados, con base a los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo II, donde se han definido aspectos que la empresa unidad de análisis debe tomar en cuenta para mejorar su situación actual.

Esta propuesta esta basada en el proceso de planeación estratégica, con fin de fortalecer la planeación actual de la empresa, dicha propuesta identifica claramente la filosofía de la unidad de análisis, la formulación y elección de las estrategias que minimizan los factores negativos que la afectan, los respectivos planes de acción y el presupuesto necesario para implementar las estrategias propuestas.

3.2 Objetivo general

Proponer un diseño de planeación estratégica que fortalezca en un 100% la planeación actual y optimice en un 100% los recursos de la empresa, para diciembre del año 2015.

3.3 Filosofía empresarial

Con la filosofía empresarial la empresa logrará que los colaboradores tengan un enfoque hacia donde se dirigen sus actividades y con ello lograr los objetivos establecidos por la organización. La cual se detalla a continuación:

3.3.1 Misión

Somos una empresa reconocida por nuestro liderazgo en comercialización de productos deportivos, relojes de pulsera, cámaras y accesorios de fotografía que cumplen con las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, comprometidos a brindarles calidad, innovación y con un excelente servicio, para alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores dentro del país.

3.3.1.1 Visión

Ser dentro de tres años una empresa comercializadora líder en el mercado, logrando la plena satisfacción de nuestros clientes y poniendo a disposición diversidad de productos de alta calidad e innovación.

3.3.1.2 Valores

Los valores que formarán parte de la filosofía de la empresa propuesta con base a la participación del gerente general se presentan a continuación:

a) Honestidad

Aceptar las responsabilidades respetando las normas y cuidando los bienes de la empresa.

b) Responsabilidad

El compromiso en la realización de todas las actividades es fundamental para cumplir con los objetivos establecidos.

c) Respeto

La solución de problemas debe realizarse con conductas que demuestren ética y moral.

3.3.2 Objetivos

Seguidamente se detallan los objetivos de la empresa:

3.3.2.1 Objetivo general

Optimizar al 100% el funcionamiento de la empresa por medio de la mejora continua, el desarrollo y crecimiento de los siguientes aspectos: ventas, publicidad, servicio al cliente y recursos humanos, en un período de tres años, a partir de enero del año 2015.

3.3.2.2 Objetivos específicos

a) Dar a conocer el 100% de los elementos de la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta, a los colaboradores de la empresa para junio del 2015.

b) Alcanzar un 75% de acercamiento a los clientes por medios más actualizados de comunicación como la fan page de Facebook a partir de julio del 2015.

c) Ampliar la línea de productos en un 10% para agosto del 2015.

d) Alcanzar el 15% del mercado departamental no cubierto por la empresa, en la comercialización de relojes para octubre del 2015.

e) Capacitar al 100% del recurso humano de la fuerza de ventas para noviembre de 2015.

3.4 Formulación de estrategias

A continuación se presentan las estrategias creadas en base al diagnóstico FODA desarrollado en el capítulo II del presente trabajo de tesis, las cuales servirán para alcanzar los objetivos:

Grafica 11
Matriz FODA
Empresa Comercial

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <hr/> <p align="center">FACTORES EXTERNO</p>	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Responsabilidad laboral Garantía de los productos Servicio técnico post venta Calidad de los productos Iluminación adecuada de las oficinas Empoderamiento Precios de venta Innovación en los productos Buena relación con los proveedores Nueva tecnología 	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> No se ha establecido formalmente la filosofía empresarial Ausencia de organigramas Falta de reconocimientos laborales Comunicación inadecuada Ausencia de seguridad industrial Deficiencia en los planes de trabajo Falta de tecnología Publicidad deficiente Ventilación inadecuada Deficiente abastecimiento de repuestos
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Demanda de nuevos productos Ampliación de mercado Contratos con nuevos proveedores Salón virtual para el comercio La tecnología de información y comunicaciones (TICS) C.A.-México Crecimiento en el índice mensual de la actividad económica (IMAE) Progreso en el índice de competitividad global Se mantendrá la tasa de interés líder de política monetaria 	<p align="center">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Ampliar la línea de productos por medio de la introducción de línea nueva de calzado deportivo (F1,F5, F8, F9, O1, O6, O7, O8) Expansión de tiendas al nivel departamental con la apertura de 1 tienda en Quetzaltenango (F1, F3, F4,F5, F8, F9, O2, O6, O7, O8) 	<p align="center">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta (D1, D2,D4, D6, O1, O2, O6, O7)
<p align="center">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Competencia Importación de réplicas chinas de los productos Reducción de empleos Pesimismo en la situación económica Tiempo de entrega de los productos de los proveedores Riesgo crediticio 	<p align="center">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar promoción de tarjeta de cliente frecuente en las tiendas de relojes (F3, F4, F5, F9, A1, A2, A3, A4) Actualizar la fan page de Facebook (F3, F4, F5, F9, A1,A2,,A4) 	<p align="center">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva línea de calzado deportivo (D8,A1,A2, A4) Realizar una alianza promocional con una cooperativa (D1, D6,A1,A2, A4, A6)

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.5 Ejecución de estrategias

Para que las estrategias formuladas sean implementadas con eficiencia se requiere ejecutar planes de acción que faciliten el alcance de los objetivos propuestos. En cada plan se describen actividades, metas a alcanzar, calendarización, responsable, costo y presupuesto para cada una de ellas. Los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 1
Plan de acción
Empresa comercial

No.		ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
					Inicia	Termina		
<i>Lineas Clínicas S.A</i>								
Estrategia FO: ampliar la línea de productos por medio de la introducción de línea nueva de calzado deportivo.								
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
1		Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% en 1 reunión	Estudiante USAC	1/04/2015	1/04/2015	Refacción Q. 200.00 Papelería y equipo Q. 50.00	Q. 250.00
2		Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en 1 sesión	Gerente general	6/04/2015	6/04/2015	Establecer por la empresa	Q. -
3		Capacitar al personal de ventas	Dar a conocer el 100% de la línea de calzado deportivo en 3 capacitaciones.	Jefe de ventas	3/08/2015	5/08/2015	Refacción Q. 1,500.00 Material Q. 450.00 Equipo Q. 300.00	Q. 2,250.00
4		Establecer metas de ventas	Aumentar el 10% de las ventas cada mes	Jefe de ventas	6/08/2015	6/08/2015	Equipo Q. 50.00 Informe Q. 50.00	Q. 100.00
5		Realizar el programa de las citas con los clientes	Cubrir en un 100% las visitas a los clientes cada mes.	Jefe de ventas	7/08/2015	7/08/2015	Informe Q. 25.00	Q. 25.00
6		Iniciar visitas con los clientes potenciales	Ofrecer el 15% de descuento en las ventas mayores a Q. 100,000.00 durante tres meses	Ejecutivos de ventas	10/08/2015	10/08/2015	Material Q. 175.00	Q. 175.00
7		Realizar la orden de compra de mercadería con el proveedor	Cubrir la demanda del producto en un 100% cada mes	Jefe de ventas	26/08/2015	26/08/2015	A definir por la empresa	Q. -
8		Generar base de datos de clientes (Anexo 1)	Aumentar la cartera de clientes en un 5% cada mes	Ejecutivos de ventas	31/08/2015	31/08/2015	Equipo Q. 50.00 Informe Q. 25.00	Q. 75.00
9		Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa	Q. -
Total								Q. 2,875.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 2
Plan de acción
Empresa comercial

<i>Lineas Clínicas S.A</i>		ESTRATEGIA FO: expansión de tiendas a nivel departamental.	OBJETIVO: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
						Inicia	Termina		
1	Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% para octubre de 2015	Estudiante USAC	1/10/2015	1/10/2015	Refacción Papelería y equipo	Q. 200.00 Q. 50.00	Q. 250.00	
2	Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta para octubre de 2015	Gerente general	2/10/2015	2/10/2015	Establecer por la empresa		Q. -	
3	Determinar abastecimiento de la tienda	Definir la logística de operaciones de la tienda mensualmente	Gerente general	5/10/2015	5/10/2015	Papelería y equipo	Q. 50.00	Q. 50.00	
4	Negociar local en el centro comercial	Realizar contrato de negociación del local en el centro comercial en octubre 2015	Gerente general	6/10/2015	6/10/2015	A definir empresa		Q. -	
5	Instalar mobiliario y equipo	Contar con el equipo adecuado al 100% para octubre 2015	Subgerente	7/10/2015	9/10/2015	Mostradores Equipo	Q. 4,500.00 Q. 3,000.00	Q. 7,500.00	
6	Iniciar el volanteo (Anexo 2)	Dar a conocer la apertura de la tienda en el centro comercial durante octubre de 2015	Jefe de ventas	1/10/2015	31/12/2015	Volanteo Volantes	Q. 400.00 Q. 150.00	Q. 550.00	
7	Integrar y capacitar de personal	Informar y coordinar el 100% de las actividades necesarias para las operaciones de la tienda en tres reuniones	Subgerente	12/10/2015	14/10/2015	Papelería y equipo Comida	Q. 50.00 Q. 200.00	Q. 250.00	
8	Aperturar tienda	Inicio de operaciones de la tienda para finales de octubre del 2015	Gerente general	25/10/2015	25/10/2015	A definir empresa		Q. -	
9	Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa		Q. -	
Total								Q. 8,600.00	

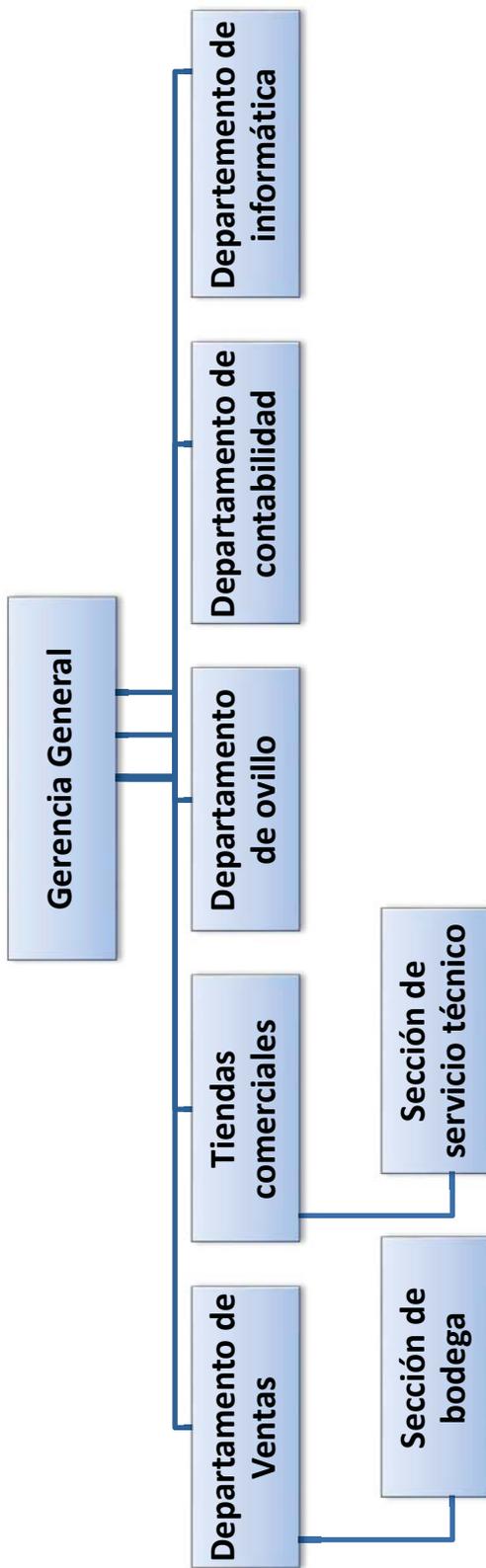
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 3
Plan de acción
Empresa comercial

<i>Lineas Clínicas S.A</i>		ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
					Inicia	Termina		
Estrategia DO: dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta. Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
1	Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% en 1 reunión	Estudiante USAC	07/04/2014	07/04/2014	Refacción Papelería y equipo	Q. 200.00 Q. 50.00	Q. 250.00
2	Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en 1 sesión	Gerente general	8/04/2014	8/04/2014	Establecer por la empresa		Q. -
3	Reunir a todos los colaboradores de la empresa (Anexos 3 y 4, graficas 12 y 13)	Dar a conocer el 100% de los elementos de la filosofía empresarial y organigramas propuestos para mayo 2015	Gerente general	9/04/2015	9/04/2015	Refacción Trifoliales Equipo	Q. 300.00 Q. 75.00 Q. 100.00	Q. 475.00
4	Colocar afiches institucionales dentro de la empresa (Anexos 3 y 4, grafica 12)	Recordar al 100% de los colaboradores la filosofía de la empresa y estructura propuesta a partir del año 2015.	Subgerente	10/04/2015	10/04/2015	8 Afiches	Q. 450.00	Q. 3,600.00
5	Programar una reunión cada semestre para socializar los elementos de la filosofía empresarial y organigramas propuestos (Anexos 5 y 6)	Lograr que el 100% de los colaboradores identifique la filosofía empresarial y estructura de la empresa propuesta para el año 2015	Subgerente	1/06/2015	1/06/2015	Refacción Papelería y equipo Otros	Q. 275.00 Q. 50.00 Q. 100.00	Q. 425.00
6	Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa		Q. -
Total								Q. 4,750.00

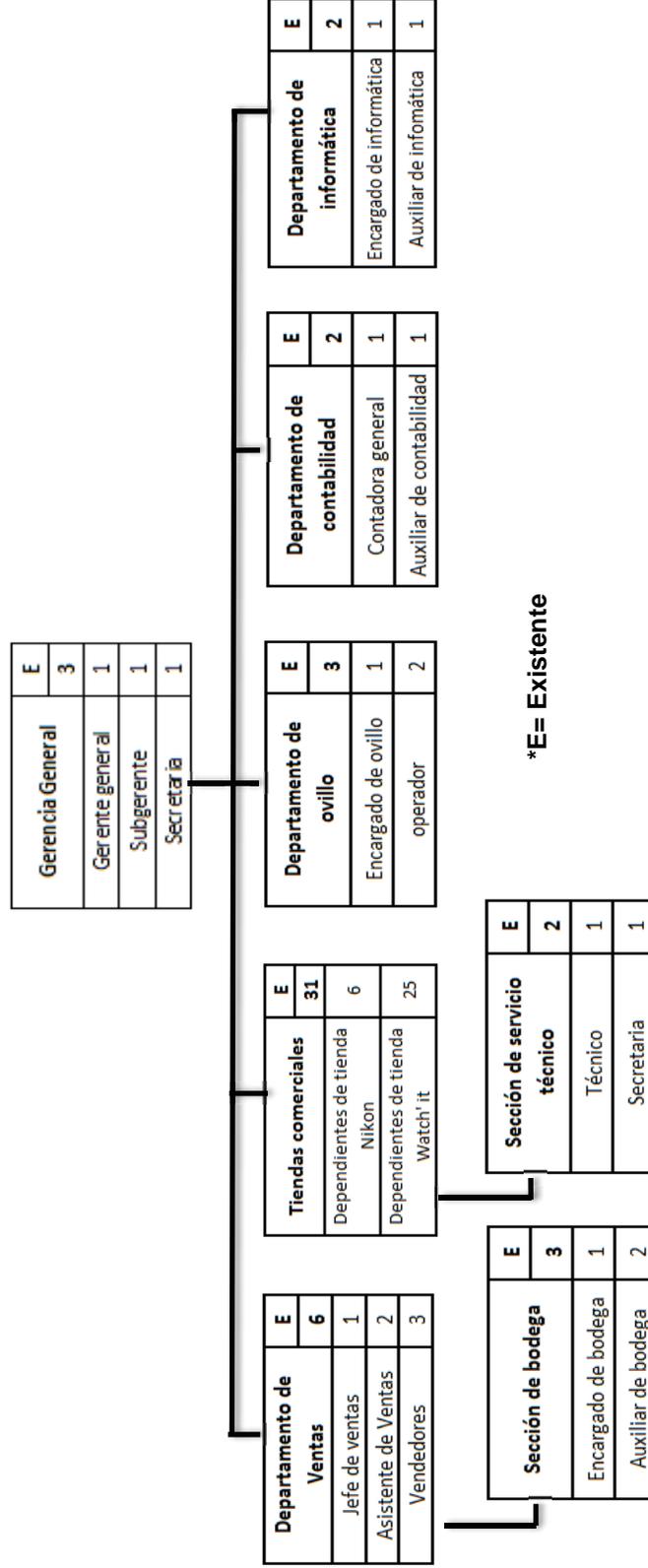
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Grafica 12
Organigrama general propuesto
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Grafica 13
Organigrama nominal propuesto
Empresa comercial



***E= Existente**

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 4
Plan de acción
Empresa comercial

No.		ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
					Inicia	Termina		
Estrategia FA: implementar la promoción de tarjetas para clientes frecuentes y de esta manera mantener los clientes reales y alcanzar clientes potenciales.								
Objetivo: establecer las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
		<i>Linex Clinicas S.A</i>						
1		Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% en 1 reunión	Estudiante USAC	14/04/2015	14/04/2015	Refacción Papelería y equipo Q. 200.00 Q. 50.00	Q. 250.00
2		Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en 1 sesión	Gerente general	13/04/2015	13/04/2015	Establecer por la empresa	Q. -
3		Imprimir las tarjetas de cliente frecuente (Anexo 7)	Entregar el 100% de las tarjetas para mayo del 2015	Gerente general	16/04/2015	16/04/2015	Impresión	Q. 800.00
4		Informar a las tiendas sobre la modalidad de las tarjetas de cliente frecuente	Dar a conocer al 100% de los colaboradores la modalidad de la promoción en 1 reunión para cada tienda	Subgerente	21/04/2015	21/04/2015	Relación Papelería Equipo Q. 200.00 Q. 125.00 Q. 50.00	Q. 375.00
5		Entregar a los clientes las tarjetas de cliente frecuente	Otorgar a los clientes el 25% de descuento en su próxima compra	Empleado	1/05/2015	30/11/2015	No tiene costo	Q. -
6		Mantener control sobre tarjetas de cliente frecuente considerando los datos del cliente	Motivar al 100% de los clientes para realizar su próxima compra	Jefe de ventas	1/05/2015	30/11/2015	Informe Q. 25.00	Q. 25.00
7		Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa	Q. -
Total								Q. 1,450.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Cuadro 5
Plan de acción
Empresa comercial

<i>Lineas Clínicas S.A</i>		Estrategia DA: realizar campaña publicitaria a línea nueva de calzado deportivo.						
		No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO
Inicia	Termina							
1	Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% en 1 reunión	Estudiante USAC	2/06/2015	2/06/2015	Refacción Q. 200.00 Papelería y equipo Q. 50.00	Q. 250.00	
2	Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en 1 sesión	Gerente general	5/06/2015	5/06/2015	Establecer por la empresa	Q. -	
3	Buscar una empresa especializada en campañas publicitarias	Contratar la empresa para realizar la campaña publicitaria para los meses de julio a septiembre 2015	Gerente general	9/06/2015	9/06/2015	A definir por la empresa	Q. -	
4	Establecer las vallas publicitarias como medio exterior	Dar a conocer el 100% de la marca en el primer trimestre del año 2015	Gerente general	29/06/2015	29/06/2015	Papelería y equipo Q. 50.00	Q. 50.00	
5	Medio exterior: valla publicitaria (Anexos 12, 13 y 14)	Alcanzar el 85% del mercado objetivo dentro de los primeros tres meses de publicidad y lograr que reconozcan la marca	Gerente General	1/07/2015	30/09/2015	Se colocarán 3 vallas publicitarias, en tamaño de 8x10 mts. Impresión en vinil, sobre soporte metálico. El contrato es por tres meses. Cada valla tiene un precio de Q. 6,000.00 incluyendo la impresión y el alquiler de la estructura, ya incluye impuestos.	Q. 18,000.00	
6	Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa	Q. -	
				Total			Q. 18,300.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Cuadro 6
Plan de acción
Empresa comercial

No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				Inicia	Termina		
Lineras Clínicas S.A							
1	Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% en 1 reunión	Estudiante USAC	2/11/2015	2/11/2015	Refacción Q. 200.00 Papelería y equipo Q. 50.00	Q. 250.00
2	Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en 1 sesión	Gerente general	3/11/2015	3/11/2015	Establecer por la empresa	Q. -
3	Definir de fechas perennes durante el año	Establecer los meses de junio y diciembre para realizar el bazar	Gerente General	4/11/2015	4/11/2015	Informe Q. 25.00	Q. 25.00
4	Colocar stand y equipo (Anexo 15)	Exhibir el 100% de los productos para aumentar las ventas en una semana.	Jefe de sistemas	12/12/2015	12/12/2015	Stand y equipo Q. 1,600.00	Q. 1,600.00
5	Abastecer el bazar	Definir la logística para enviar los productos en una sesión	Gerente general	11/12/2015	11/12/2015	A definir por la empresa	Q. -
6	Iniciar actividades del bazar de la cooperativa	Alcanzar el 100% de la meta de ventas en 6 días	Vendedor	14/12/2015	19/12/2015	No tiene costo	Q. -
7	Retirar exhibición del bazar	Cumplir con las normas del contrato establecido con la cooperativa en 1 día	Auxiliar de bodega	19/12/2015	19/12/2015	Gasolina Q. 150.00	Q. 150.00
8	Realizar inventario del producto enviado al bazar	Proyectar el 100% las ventas para el próximo bazar	Jefe de ventas	22/12/2015	22/12/2015	Informe Q. 25.00	Q. -
9	Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa	Q. -
Total							Q. 2,025.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.6 Evaluación de estrategias

Para que la planeación estratégica sea efectiva y se logren los objetivos al implementarla, es necesario que constantemente se hagan evaluaciones y retroalimentación de las situaciones encontradas.

La evaluación de las estrategias planteadas corresponde al nivel estratégico quienes tendrán la responsabilidad de analizar cada una de las acciones y su resultado, se sugiere que los períodos sean con base al plan de acción propuesto, tomando en cuenta los cambios que se van dando en el entorno de la empresa y del mercado para adecuar los procesos a las necesidades que surjan.

Por lo cual se sugiere aplicar el formato propuesto de la guía de evaluación de estrategias, que tiene por objetivo evaluar el progreso de las mismas, éste debe ser utilizado preferiblemente cada semestre por los jefes de departamento y examinada en relación con las estrategias por el gerente general esto con el fin de llevar un estricto control en la implementación y alcance de las estrategias.

El formato incluye las estrategias propuestas para el año 2015 el cual se presenta a continuación:

Formato 1
Guía de evaluación de estrategias
Empresa comercial

<i>Lineas Clínicas S.A</i>							
GUÍA DE EVALUACIÓN MENSUAL DE ESTRATEGIAS							
No.	ESTRATEGIA	EJECUTADA		DESCRIPCIÓN DEL AVANCE	FACTORES		OBSERVACIONES
		SI	NO		POSITIVOS	NEGATIVOS	
1	Dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta						
2	Ampliar la línea de productos por medio de la introducción de línea nueva de calzado deportivo						
3	Realizar campaña publicitaria a línea nueva de calzado deportivo						
4	Expansión de tiendas a nivel departamental						
5	Implementar la promoción de tarjetas para clientes frecuentes y de esta manera mantener los clientes reales y alcanzar clientes potenciales						
6	Realizar una alianza comercial con una cooperativa para los meses de junio y diciembre de cada año; donde el cliente puede adquirir el producto por pagos y esta paga de contado a la empresa el producto.						

Fuente: elaboración propia. Año 2014

3.7 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se detalla el presupuesto necesario para la aplicación de cada estrategia y el total de la inversión:

Cuadro 7
Presupuesto integrado de las estrategias propuestas
Empresa comercial

No.	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR	COSTO	
1	Dar a conocer la filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta	Q	4,750.00
2	Ampliar la línea de productos por medio de la introducción de línea nueva de calzado deportivo	Q	2,875.00
3	Realizar campaña publicitaria a línea nueva de calzado deportivo	Q	18,300.00
4	Expansión de tiendas a nivel departamental	Q	8,600.00
5	Implementar la promoción de tarjetas para clientes frecuentes y de esta manera mantener los clientes reales y alcanzar clientes potenciales	Q	1,450.00
6	Realizar una alianza comercial con una cooperativa para los meses de junio y diciembre de cada año; donde el cliente puede adquirir el producto por pagos y esta paga de contado a la empresa el producto.	Q	2,025.00
7	Implementación de la propuesta	Q	725.00
Costo total de la inversión		Q	38,725.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014

1.3.1 Fuente de financiamiento

Para poner en marcha las estrategias propuestas se recomienda la fuente de financiamiento por préstamo bancario a cuota nivelada, ya que realizarlo con recursos propios no es recomendable ya que se desaprovecha el rendimiento del capital de trabajo, los cálculos se presentan a continuación:

Valor a financiar = Q. 38,725

Amortización mensual = Q. 3,568.76

Tasa interés anual = 19%

Tabla 3
Amortización préstamo
Empresa comercial

Mes	Monto Prestado	Capital	Intereses	Cuota
1	Q 38,725.00	Q 2,955.62	Q 613.15	Q 3,568.76
2	Q 35,769.38	Q 3,002.41	Q 566.35	Q 3,568.76
3	Q 32,766.97	Q 3,049.95	Q 518.81	Q 3,568.76
4	Q 29,717.01	Q 3,098.24	Q 470.52	Q 3,568.76
5	Q 26,618.77	Q 3,147.30	Q 421.46	Q 3,568.76
6	Q 23,471.47	Q 3,197.13	Q 371.63	Q 3,568.76
7	Q 20,274.34	Q 3,247.75	Q 321.01	Q 3,568.76
8	Q 17,026.59	Q 3,299.18	Q 269.59	Q 3,568.76
9	Q 13,727.41	Q 3,351.41	Q 217.35	Q 3,568.76
10	Q 10,376.00	Q 3,404.48	Q 164.29	Q 3,568.76
11	Q 6,971.52	Q 3,458.38	Q 110.38	Q 3,568.76
12	Q 3,513.14	Q 3,513.14	Q 55.62	Q 3,568.76
TOTALES		Q 38,725.00	Q 4,100.16	Q 42,825.16

Fuente: Elaboración propia con base a cotización préstamo fiduciario en el banco Crédito Hipotecario Nacional, consulta realizada con fecha 10-11-2014.

3.8 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación se presenta las actividades necesarias para la implementación de la propuesta:

Cuadro 8
Plan de acción para la implementación de la propuesta
Empresa comercial

No.		ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
					Inicia	Termina		
Lineas Clínicas S.A Estrategia: implementar las estrategias propuestas en la empresa para obtener el posicionamiento y diferenciación deseada para una adecuada expansión. Objetivo: definir las actividades para implementar las propuestas en un 100% para diciembre del año 2015								
1		Programar una reunión con el gerente general	Informar lo propuesto en un 100% durante marzo 2015	Estudiante USAC	26/03/2015	26/03/2015	Refacción Papelera y equipo Q. 50.00	Q 250.00
2		Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta durante marzo 2015	Gerente general	27/03/2015	27/03/2015	Establecer por la empresa	Q -
3		Dar a conocer a todo el personal las estrategias que se ejecutarán	Que los colaboradores conozcan el 100% de las estrategias propuestas en 1 reunión	Gerente general	30/03/2015	30/03/2015	Mobiliario Q. 250.00 Equipo Q. 75.00 Otros Q. 150.00	Q 475.00
4		Ejecutar cada una de las estrategias con la colaboración de todo el personal de la empresa	Implementar el 100% de las estrategias para diciembre del año 2015	Jefe de ventas	1/04/2015	31/12/2015	A definir por la empresa	Q -
5		Evaluar el avance de la estrategia (Formato 1)	Determinar los factores negativos y positivos que influyen el alcance de la estrategia cada mes	Gerente general	Indefinido	Indefinido	A definir por la empresa	Q -
							Total	Q 725.00

Fuente: elaboración propia. Año 2014

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de la situación actual de la empresa se establece lo siguiente:

1. La empresa comercial cuenta con los elementos de la filosofía empresarial, pero no los identifican como tal ya que no definen el carácter fundamental de la organización y no guían eficientemente el comportamiento de los colaboradores de la empresa a largo plazo.
2. La empresa no tiene cimentadas la formulación e implementación de estrategias que puedan definir los cursos de acción necesarios y que sirvan de base para el alcance de los objetivos empresariales, con lo cual se comprueba la hipótesis número uno.
3. La deficiente estructura organizacional provoca que los colaboradores desconozcan los canales formales de comunicación, líneas de autoridad y responsabilidad.
4. La falta de publicidad no permite que se incrementen las ventas y persuadir a los clientes potenciales, lo cual impide lograr los objetivos.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones a continuación se presentan las recomendaciones para la empresa:

1. Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta para lograr un crecimiento sostenible en el mercado y con ello mejorar el desempeño laboral e incentivar el compromiso y la identificación de los colaboradores con los objetivos empresariales.
2. Formular, seleccionar y ejecutar estrategias que permitan alcanzar la diferenciación deseada, obtener posicionamiento y expandir los servicios a nivel departamental.
3. Dar a conocer el organigrama general propuesto que será la herramienta para que los colaboradores se identifiquen con la empresa y conozcan los canales formales de comunicación, líneas de autoridad, jerarquías y responsabilidad.
4. Actualizar el diseño de página de Facebook, añadir y retroalimentar el contenido de: anuncios, temas de interés y promociones de los productos ver anexos, ya que es una herramienta de contacto accesible para clientes potenciales y de diferenciación de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México. Mc Graw Hill. 354 p.
2. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 1998. **Administración una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill. 11a. ed. México D. F. 796 p.
3. Fred R. David. 1997. **Conceptos de administración estratégica**. 5a. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 355 p.
4. Fred R. David. 1988. **Gerencia estratégica**. USA. Editorial Legis Editores. 370 p.
5. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II**. Guatemala. 154 p.
6. Serna Gómez, Humberto. 2003. **Gerencia estratégica**. Bogotá D.C. 3R Editores. 414 p.
7. La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asies), Empresarios reducen empleos en el último año, en línea, Guatemala 2014, El periódico. Disponible en <https://bay168.mail.live.com/?tid=cmHou-i9k5BGUwQAhWtm8wg2&fv=1&fid=flinbox>, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.
8. La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asies), Pesimismo en la Economía, en línea, Guatemala 2014, Prensa Libre. Disponible en http://www.prensalibre.com/economia/Guatemala-Asies-encuesta-empresarial_0_1238876364.html, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.

9. Banco de Guatemala, Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) a agosto 2014*, en línea, Guatemala 2014, Departamento de Estadísticas Macroeconómicas. Disponible en <http://www.banguat.gob.gt/Publica/IMAE/informeagosto2014.pdf>, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.
10. Banco de Guatemala, Riesgo crediticio, Standard & Poor's confirma la calificación de riesgo crediticio para Guatemala y mantiene la perspectiva estable, en línea, Guatemala 2014, Boletín de prensa. Disponible en http://www.banguat.gob.gt/publica/prensa/boletin_prensa_24102014.pdf, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.
11. Banco de Guatemala, La Junta Monetaria mantiene en 4.50% la tasa de interés líder de política monetaria, en línea, Guatemala 2014, Boletín de prensa. Disponible en http://www.banguat.gob.gt/Publica/Prensa/boletin_tasa_int240914.pdf, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.
12. Ministerio de Economía, Mejoras en el proceso de apertura de negocios en Guatemala impacta positivamente en el Índice de Competitividad Global, en línea, Guatemala 2014, Fundación para el desarrollo de Guatemala. Disponible en <http://www.mineco.gob.gt/mejoras-en-el-proceso-de-apertura-de-negocios-en-guatemala-impacta-positivamente-en-el-indice-de>, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.
13. Ministerio de Economía, Inauguran salón virtual que contribuye en los procesos de facilitación del comercio de Guatemala, en línea, Guatemala 2014, Comunicado de prensa. Disponible en <http://www.mineco.gob.gt/inauguran-salon-virtual>, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.

14. Ministerio de Economía, Rueda Virtual de Negocios Multisectorial CA-México, en línea, Guatemala 2014, Comunicado de prensa. Disponible en <http://www.mineco.gob.gt/ministerio-de-economia-apoya-rueda-de-negocios-virtual>, fecha de acceso; 30 de octubre 2014.

ANEXOS

Anexo 2

Volante para apertura de nueva tienda Empresa comercial

Watch it! AUTUM COLLECTION

TIMEX



**¡¡TE ESPERAMOS EN EL SEGUNDO NIVEL!!
SI PRESENTAS ESTE BOLANTE 10% DE DESCUENTO EN
TU COMPRA**

Fuente: elaboración propia. Año 2014

Anexo 3

Afiche institucional de la misión y visión

Empresa comercial

Líneas Clásicas S.A

Misión

“Somos una empresa reconocida por nuestro liderazgo en comercialización de productos deportivos, relojes de pulsera, cámaras y accesorios de fotografía que cumplen con las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, comprometidos a brindarles calidad, innovación y con un excelente servicio, para alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores dentro del país de Guatemala.”

Visión

“Ser dentro de tres años una empresa comercializadora líder en el mercado, logrando la plena satisfacción de nuestros clientes y poniendo a disposición diversidad de productos de alta calidad e innovación.”

Anexo 4
Afiche institucional de los valores
Empresa comercial

Líneas Clásicas S.A

Valores

Honestidad

Aceptar las responsabilidades respetando las normas y cuidando los bienes de la empresa.

Responsabilidad

El compromiso en la realización de todas las actividades es fundamental, para cumplir con los objetivos establecidos.

Respeto

La solución de problemas debe realizarse con conductas que demuestren ética y moral.

Anexo 5
Programa semestral para socializar la filosofía empresarial
Empresa comercial

Fecha: 1 de junio de 2,015

Título de la reunión: reforzamiento de la filosofía empresarial

Duración de la capacitación: inicia a las 7:00 a.m. termina a las 8:00 a.m.

Lugar: sala de reuniones

Responsable: gerente general

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de apertura de la reunión	Gerente General	7:00 a.m.	7:10 a.m.
2	Formar 4 grupos de 5 personas	Subgerente	7:11 a.m.	7:16 a.m.
3	Entrega de material de refuerzo de la filosofía empresarial	Subgerente	7:17 a.m.	7:22 a.m.
4	Inicio de la charla acerca de la importancia de cada elemento de la filosofía empresarial.	Gerente General	7:23 a.m.	7:40 a.m.
5	Palabras de agradecimiento para terminar la reunión	Gerente General	7:41 a.m.	7:46 a.m.
9	Refacción	Subgerente	7:47 a.m.	8:00 a.m.

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 6

Programa anual para socializar la estructura organizacional de la empresa Empresa comercial

Fecha: 8 de junio del 2,015

Título de la reunión: retroalimentación de la estructura organizacional de la empresa

Duración de la capacitación: inicia a las 7:00 a.m. termina a las 8:00 a.m.

Lugar: sala de reuniones

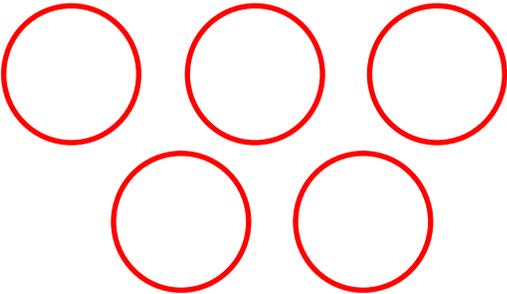
Responsable: gerente general

No.	Actividad	Responsable	Inicia	Termina
1	Palabras de apertura de la reunión	Gerente General	7:00 a.m.	7:05 a.m.
2	Inicio de charla para dar a conocer y explicar la estructura organizacional de empresa	Subgerente	7:06 a.m.	7:30 a.m.
3	Entrega de material de refuerzo	Subgerente	7:31 a.m.	7:36 a.m.
4	Palabras de agradecimiento para terminar la capacitación	Gerente General	7:37 a.m.	7:42 a.m.
5	Refacción	Secretaria	7:43 a.m.	8:00 a.m.

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 7
Tarjeta cliente frecuente
Empresa comercial

Anverso

<p> Watchit! @watchit</p> <p></p> <p>Oakland Mall, Galerías Miraflores, Plaza Cemaco, Unicentro, PeriRoosevelt, Tikal Futura</p> <p>www.watchit.com.gt</p>	<p>No. _____</p> <p>Tarjeta de cliente frecuente</p> <p>Acumula 5 stickers y obtienes 25% de descuento en tu próxima compra</p> <p></p>
--	--

Reverso

<p>Nombre: _____ _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Correo: _____ _____</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 8
Diseño propuesto para fan page en Facebook
Empresa comercial

The image shows a screenshot of a Facebook fan page for 'Watch it! Negocio local'. The page features a cover photo of a smiling woman with blonde hair, wearing a watch. The text 'WEAR IT WELL.' is overlaid on the top left of the cover photo. In the bottom right corner of the cover photo, there is a red 'TIMEX' logo and the text 'TRUE SINCE 1854'. Below the cover photo, there are navigation tabs: 'Biografía', 'Información', 'Fotos', and 'Me gusta'. The 'Información' tab is selected. The page content is divided into two columns. The left column is titled 'Sobre' and contains the text: 'La cadena de tiendas con la mayor variedad de Marcas y estilos de relojes en Guatemala. Visita cualquiera de nuestras ubicaciones en Oakland Mall, Miraflores, Plaza Cemaco, PeriRoosevelt y Tikal Futura.' The right column is titled 'Información básica' and contains the following details: 'Se unió a Facebook' on 24/09/2009, 'Lugar' as Oakland Mall, Galerias Miraflores, Plaza Cemaco, Unicentro, PeriRoosevelt, Tikal Futura, Guatemala, and 'Horario' as Lun - Dom: 10:00 - 8:00. Below this is the 'información de contacto' section, which lists the 'Teléfono' as 2338 6547 and the 'Sitio web' as http://www.watchit.com.gt. At the bottom of the page, there is a footer with links for 'Información', 'Crear anuncio', 'Crear página', 'Desarrolladores', 'Empleo', 'Privacidad', 'Cookies', 'Condiciones', and 'Ayuda', followed by the text 'Facebook © 2014 · Español'.

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 9
Anuncio para el mes de la madre
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 10

Anuncio de promoción para el día del padre

Empresa comercial

Ya tienes listo el regalo para Papa? Aquí te presentamos unas ideas excelentes de las colecciones nuevas de Swatch y Guess? Contamos con 12 pagos precio de contado con Credomatic. Les esperamos!

Watch it!

Colección para Papá



G U E S S

swatch 

- A. STAR CHEF
YYS4020
- B. BEAULIEU
YYS4010
- C. SEDAN
YYS4040
- D. CATS IN RED
YYS4030
- E. CATS IN BLACK
YYS4050

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 11
Anuncio de promoción para navidad
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 12

Valla publicitaria Boulevard los próceres

Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 13

Valla publicitaria entrada a Calzada Roosevelt

Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 14

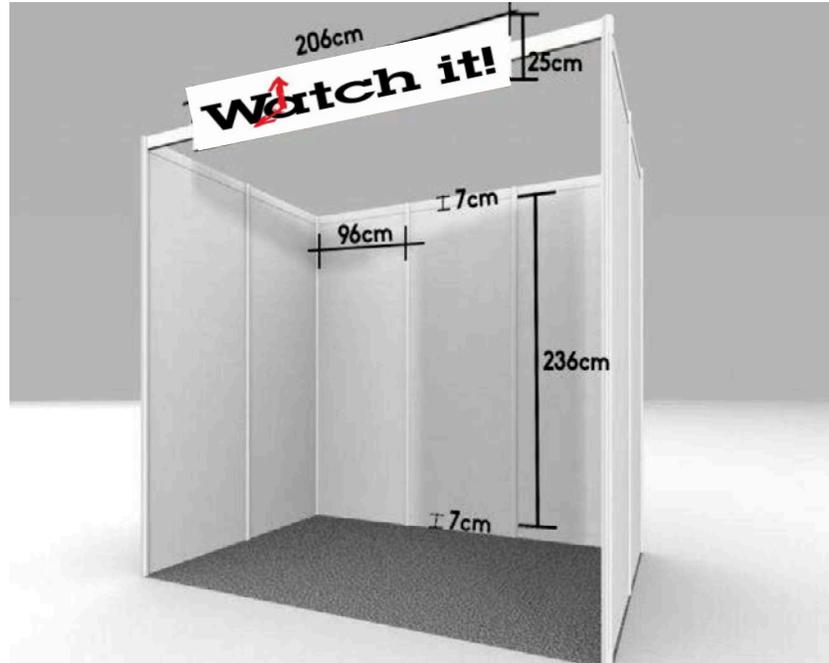
Valla publicitaria Boulevard vista Hermosa

Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Anexo 15
Planos del stand de bazar cooperativa
Empresa comercial



Fuente: elaboración propia. Año 2014