

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA,
ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

LESLY YESENIA RENE GARCÍA OLIVA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2016

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

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

**EXAMINADORES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRACTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 28 de septiembre de 2015.

**Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho**


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha cuatro de julio de dos mil catorce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Lesly Yesenia Rene García Oliva.

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

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

Atentamente,


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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de enero de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 312-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LESLY YESENIA RENE GARCIA OLIVA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



Smp.

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser mi guía, la luz en el camino de mi vida, y darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar mis metas, gracias por sus bendiciones.
- A MIS PADRES:** Jorge García y Amparo de García, por su amor incondicional, su esfuerzo y confianza; gracias por estar a mi lado siempre apoyándome, este logro es el resultado de sus sacrificios. Los amo
- A MI ESPOSO:** Genner Vásquez, mi mejor amigo y compañero gracias por todo tu apoyo, por creer siempre en mí y darme ánimo para seguir adelante, por tu comprensión pero sobre todo gracias por tu amor incondicional.
- A MIS FAMILIARES Y SOBRINOS:** Por ser una parte importante de mi vida, por apoyarme y demostrarme su amor y comprensión.
- A MIS AMIGOS:** Por compartir gratos momentos, su cariño y apoyo.
- A MI ASESORA:** Licda. Lorena Hernández por brindarme sus conocimientos, por su apoyo profesional y su amistad.
- A LA UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala, por ser la casa de estudios que brinda sabiduría y profesionales que contribuyeron en mi crecimiento académico y profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa constructora	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	2
1.3.1.1 Elementos de la planeación	3
a. Misión	3
• Visión	3
• Valores	4
b. Objetivos	4
c. Metas	4
d. Estrategias	5
e. Presupuesto	5
1.3.1.2 Instrumentos de la planeación	5
a. Plan de acción	5
1.3.1.3 Tipos de planeación	6
a. Planeación estratégica	6
a.1 Análisis FODA	8
• Fortalezas	8
• Debilidades	8
• Oportunidades	9
• Amenazas	9
a.2 Matriz FODA	9

Contenido	Página
• Estrategias FO	11
• Estrategias DO	11
• Estrategias FA	11
• Estrategias DA	11
a.3 Proceso de planeación estratégica	12
a.3.1 Formulación de estrategias	12
a.3.2 Ejecución de estrategias	12
a.3.3 Evaluación de estrategias	13
1.4 Organización	13
1.4.1 Elementos de la organización	13
a. Puestos	13
1.4.2 Instrumentos de la organización	14
a. Organigrama	14
b. Descriptor de puestos	14
1.5 Relación costo-beneficio	15
1.6 Producto interno bruto PIB	15
1.7 Indicador	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología	16
2.2 Antecedentes	17
2.2.1 Actividad económica	20
2.2.1.1 Datos estadísticos del sector de la construcción	22

Contenido	Página
2.3 Filosofía empresarial	31
2.3.1 Misión	31
2.3.1.1 Visión	33
2.3.1.2 Valores	34
2.3.2 Objetivos	36
2.4 Análisis FODA	37
2.4.1 Fortalezas	37
2.4.2 Debilidades	40
2.4.3 Oportunidades	43
2.4.4 Amenazas	45
2.5 Análisis de resultados	49

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	51
3.2 Actividades de planeación y control	53
3.3 Objetivo de la propuesta	54
3.4 Filosofía empresarial	54
3.4.1 Misión	54
3.4.1.1 Visión	54
3.4.1.2 Valores	55
3.4.2 Objetivos	55
3.4.2.1 Objetivo general	55
3.4.2.2 Objetivos específicos	56
3.5 Formulación de estrategias	58

Contenido	Página
• Matriz FODA	59
3.6 Ejecución de estrategias	60
3.6.1 Planes de acción	61
3.7 Evaluación de estrategias	94
3.7.1 Guía para llenado de la evaluación de estrategias	98
3.7 Presupuesto para la implementación de la propuesta	101
3.8 Relación costo – beneficio	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso de planeación estratégica	7
2.	Matriz FODA	10
3.	Organigrama general actual	19
4.	Crecimiento del sector de la construcción anual	23
5.	Crecimiento anual de la empresa	25
6.	Aporte del sector de la construcción al PIB en Guatemala	26
7.	Cartera de clientes	27
8.	Conocimiento de la misión	32
9.	Conocimiento de la visión	33
10.	Valores organizacionales	35
11.	Conocimiento de los objetivos	36
12.	Fortalezas	38
13.	Debilidades	41
14.	Oportunidades	44
15.	Amenazas	46
16.	Factores internos y externos	48
17.	Planeación estratégica propuesta	52
18.	Actividades de planeación y control	53
19.	Matriz FODA	59
20.	Organigrama general propuesto	70
21.	Organigrama nominal propuesto	71

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Puestos de trabajo	18
2.	Costos de transporte	28
3.	Plan de acción: dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta.	61
4.	Plan de acción: dar a conocer e implementar el organigrama propuesto.	69
5.	Plan de acción: verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo.	72
6.	Plan de acción: actualizar los descriptores de puestos.	74
7.	Plan de acción: Establecimiento de promociones efectivas y uso de redes sociales.	79
8.	Plan de acción: Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología.	81
9.	Plan de acción: implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa.	90
10.	Plan de acción: llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria.	92
11.	Presupuesto integrado para la implementación de la propuesta	101

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Descripción del logotipo	62
2.	Rótulo institucional misión	63
3.	Rótulo institucional visión	64
4.	Rótulo institucional valores	65
5.	Trifoliar informativo (parte interna y externa)	67
6.	Verificación de actividades	73
7.	Descripción de puesto de trabajo gerente general	75
8.	Descripción de puesto de trabajo mensajero	77
9.	Establecimiento de promociones efectivas	80
10.	Impulsar los productos y servicios de la empresa	82
11.	Boleta de evaluación del servicio	91
12.	Reporte de mantenimiento de equipo y maquinaria	93
13.	Guía de evaluación de estrategias	95

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Boleta de encuesta	107
2.	Guía de entrevista	112
3.	Guía de observación	117

INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción representa un factor importante para el desarrollo del país debido a que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir desde la infraestructura (puentes, carreteras, hospitales por ejemplo) hasta unidades de bienestar individual (viviendas y hoteles entre otros). Actualmente este sector se enfrenta a retos en el plano nacional en la realización de proyectos más complejos con una creciente competencia de nuevos competidores. Por ello es importante contar con planes acertados para ser competitivos en el mercado y responder a los cambios que se presentan.

La planeación estratégica es esencial en toda organización, ayuda a las empresas a saber dónde se encuentran y planear hacia dónde quieren llegar, a través del establecimiento de estrategias basadas en un análisis interno y externo de la empresa.

La presente investigación realizada en la empresa privada dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria y construcción, tiene como objetivo analizar la situación actual de la organización que permita desarrollar estrategias y coadyudar a la problemática presentada.

La cual se divide en 3 capítulos:

En el capítulo I, marco teórico, se describen los conceptos que dan soporte a la investigación realizada, tales como: empresa, empresa constructora, administración, proceso administrativo, planeación, elementos de la planeación, instrumentos de la planeación, tipos de planeación, planeación estratégica, análisis FODA, matriz FODA, proceso de planeación estratégica, organización, instrumentos de la organización, relación costo – beneficio.

El capítulo II, describe la situación actual de la empresa objeto de estudio a través del diagnóstico FODA para analizar los factores internos: fortalezas y debilidades, y factores externos: oportunidades y amenazas de la organización; la información que se presenta es obtenida a través de fuentes primarias tales como: entrevista, encuesta y observación directa.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de planeación estratégica para la organización, en la cual se incluyen elementos de la filosofía empresarial, y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

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

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación y la propuesta, se describen conceptos y definiciones relacionadas con el tema lo cual permite una mejor comprensión del mismo. Entre ellos se encuentran: empresa, elementos de la filosofía empresarial, planeación, elementos de planeación, tipos de planeación, planeación estratégica, organización e instrumentos de la organización los cuales se detallan a continuación:

1.1 Empresa

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

Institución dedicada a actividades comerciales, cuyo objetivo es producir bienes o servicios para satisfacer necesidades existentes en la sociedad.

Las empresas se clasifican en: comerciales, de servicio, de servicios financieros e industriales primarias y secundarias. Dentro de las empresas industriales primarias se encuentran: las extractivas, mineras y agropecuarias; las industriales secundarias se dividen en: manufactureras y de construcción.

Para el presente trabajo se analiza la empresa constructora la cual se detalla a continuación:

1.1.1 Empresa constructora

“Organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito a financiar sus operaciones.” (3:27)

Empresa que conlleva un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados con la finalidad de aplicar procesos de construcción.

1.2 Administración

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

Es la gestión que desarrolla el talento humano con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales a través de principios, técnicas, prácticas en la aplicación de los diferentes recursos.

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 metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo incluye cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales se coordinan de forma eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales. Para la presente investigación se analiza la planeación y organización.

1.3.1 Planeación

“Planeación precede a la demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Es la formulación del estado futuro deseado para la organización, consiste en fijar el curso que ha de seguirse y con base a este plantear cursos de acción para alcanzar los objetivos propuestos, la secuencia de las operaciones para realizarlo y la determinación de los tiempos.

1.3.1.1 Elementos de la planeación

Los elementos de planeación rigen el funcionamiento de una organización, su importancia radica en que a través de ellos se prevé afrontar los desafíos que se presentan en el futuro. Dentro de los cuales se encuentran: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, reglas, políticas, procedimientos, y presupuesto.

En la presente investigación se analizan los siguientes elementos:

a. Misión

“Definida como una declaración, describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar, la naturaleza y alcance de las operaciones actuales; y evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro.” (2:10)

Es la razón de ser de la organización, el fin primordial de la empresa, y describe cuál es el producto o servicio que ofrece para satisfacer las necesidades de los clientes.

• Visión

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

Define el camino al cual se dirige la empresa, y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad para lograr una mayor participación en el mercado al que pertenece.

- **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. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Son las creencias, costumbres y criterios que rigen una institución y actúan como marco de referencia para la cultura organizacional y permite identificar el entorno en el que se encuentran los colaboradores de la organización.

b. Objetivos

“Resultados específicos que se desean alcanzar medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la misión.” (4:47)

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

c. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de la dirección.” (1:45)

Para la organización representan un punto de referencia con el fin primordial de alcanzar los objetivos planteados en un determinado periodo, las metas deben ser cuantificables a corto plazo.

d. Estrategias

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.” (2:11)

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente para el alcance de los objetivos y lograr eficazmente el fin primordial de la organización, se encuentran sujetas a evaluación para identificar el avance de las mismas.

e. Presupuesto

“Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.” (1:48)

El presupuesto permite a la organización determinar los recursos financieros correspondientes a cada actividad que se realice, proyectando los ingresos que se obtendrán para determinado tiempo en las diferentes actividades.

1.3.1.2 Instrumentos de la planeación

Dentro de los Instrumentos de planeación se encuentran los siguientes: plan de investigación, plan de acción, plan operativo anual, plan estratégico, y para la presente investigación se analiza el siguiente:

a. Plan de acción

“Traduce las estrategias de la planeación estratégica a nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.” (2:234)

Plan que detalla y prioriza las actividades que se estarán ejecutando en un tiempo determinado para facilitar el logro de las estrategias propuestas.

1.3.1.3 Tipos de planeación

Los tipos de planeación son los siguientes: planeación estratégica, planeación táctica, planeación operativa.

Para efectos de la presente investigación el tipo de planeación que se desarrolla es la planeación estratégica, la cual se define a continuación:

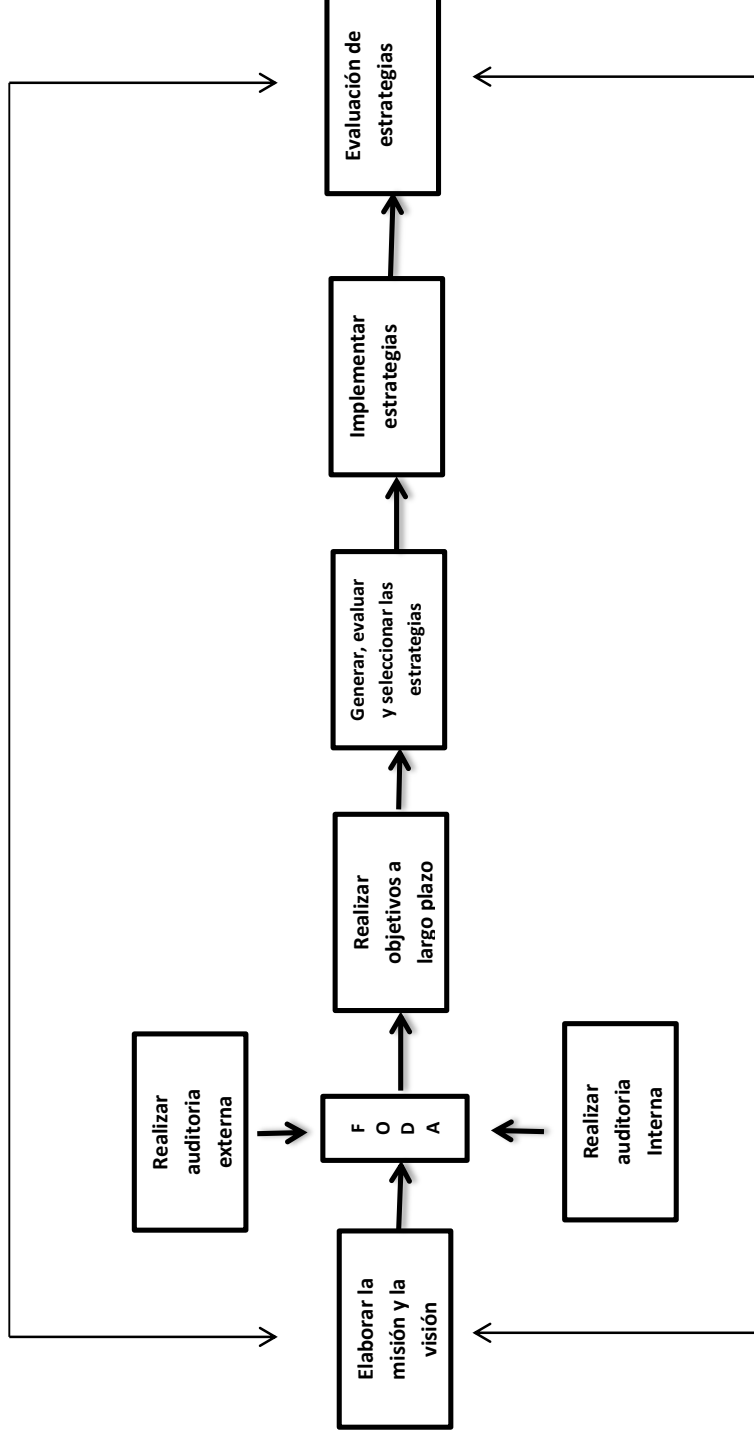
a. Planeación estratégica

“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.” (1:65)

Es un proceso que se realiza en las organizaciones a largo plazo, que define el periodo de tiempo específico durante el cual se elaboran planes con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

En la siguiente gráfica, se presenta el proceso de planeación estratégica, en la cual se muestran los pasos que se ejecutan para la realización del mismo, según la bibliografía consultada indica realizar auditoría interna y externa, esto se refiere al análisis interno y externo que se realiza en el proceso.

Grafica 1
Proceso de planeación estratégica



Formulación de estrategias | Implementación de estrategias | Evaluación de estrategias

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración estratégica. México 1997. Página 14

a.1 Análisis FODA

“El FODA se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” (1:69)

Es una metodología de estudio de la situación actual de una empresa que permite analizar sus características internas (fortalezas y debilidades), y su situación externa (amenazas y oportunidades).

A continuación se describe cada factor del análisis interno y externo de la organización.

- **Fortalezas**

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

Son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian a la organización, los cuales se pueden controlar y aprovechar para alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Debilidades**

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

Las debilidades son problemas presentes en los elementos y recursos que la empresa tiene y que constituyen barreras para la buena ejecución de las actividades organizacionales.

- **Oportunidades**

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

Las oportunidades son los factores positivos que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados por la empresa.

- **Amenazas**

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (1:70)

Las amenazas son situaciones negativas externas, sucesos que se encuentran fuera de control de la organización que puede afectar el desempeño de la misma.

a.2 Matriz FODA

Es una herramienta que se utiliza para conocer la situación de la empresa analizando los factores internos y externos en una matriz, y de esta manera se obtiene un diagnóstico preciso que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA. A continuación se detallan las estrategias de la matriz FODA:

Gráfica 2 Matriz FODA

Factores Externos / Factores Internos	Fortalezas – F	Debilidades – D
Oportunidades - O	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p style="text-align: center;">Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p style="text-align: center;">Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
Amenazas – A	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p style="text-align: center;">Usar las fuerzas para evitar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p style="text-align: center;">Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p>

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración estratégica. México 2008. Página 199

- **Estrategias FO**

“Tienen como objetivo usar las fortalezas con que cuenta una empresa, para el aprovechamiento de las oportunidades externas.” (2:199)

En este tipo de estrategias se emplean las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategias DO**

“Cuyo propósito es mejorar las debilidades internas que pueda poseer una organización, valiéndose de las oportunidades externas.” (2:199)

Es la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades externas para la mejora de las actividades de la organización.

- **Estrategias FA**

“Estrategias con las que se puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.” (2:199)

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

- **Estrategias DA**

“Estrategias que se utilizan para minimizar las debilidades internas y aludir las amenazas a las que está expuesta la organización.” (2:199)

Las estrategias DA conllevan el uso de los recursos de la organización para disminuir las debilidades y minimizar las amenazas externas.

a.3 Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica para su realización conlleva 3 fases: formulación de estrategias, ejecución de estrategias, evaluación de estrategias, las cuales se detallan a continuación:

a.3.1 Formulación de estrategias

“Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas.” (5:185)

Consiste en definir las alternativas a través de estrategias y con ello generar opciones viables para elegir un curso concreto de acción que permita alcanzar los objetivos organizacionales aprovechando las fortalezas y explotando las oportunidades del ambiente de la organización.

a.3.2 Ejecución de estrategias

“La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye a las estrategias.” (2:6)

Establece la ejecución de las estrategias a través de la implementación de los planes de acción para alcanzar los objetivos organizacionales, implica la reestructuración de actividades internas que de tal forma estimulen los esfuerzos para lograr alcanzarlos, requiere el involucramiento y compromiso de todo el personal durante el proceso.

a.3.3 Evaluación de estrategias

“Las evaluaciones oportunas pueden alentar a los gerentes de que existen problemas o posibles inconvenientes, antes de que la situación llegue a ser crítica.” (2:302)

La evaluación de estrategias hace énfasis en realizar revisiones periódicas para verificar que la estrategia se está aplicando en la organización e identificar cuáles son los efectos que conlleva al comparar los resultados esperados con los resultados reales, y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo a los planes definidos.

1.4 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar de forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Esta fase del proceso administrativo permite organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de actividades, establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno, constituye la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

1.4.1 Elementos de la organización

A continuación se detalla el elemento de organización que se utiliza en la presente investigación:

a. Puestos

“Delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.”(1:165)

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa dentro de la organización.

1.4.2 Instrumentos de la organización

Para la presente investigación los instrumentos de organización que se utilizan son los siguientes:

a. Organigrama

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, círculos, rectángulos etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.”(1:166)

El organigrama es una representación gráfica simplificada de la estructura organizacional de una empresa, especificando sus órganos, niveles jerárquicos, asimismo permite una visualización eficaz de cómo está conformada la organización.

b. Descriptor de puestos

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos de lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porque lo hace.”(1:165)

El descriptor de puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica las tareas y responsabilidades que implica un puesto de trabajo, así como la relación entre el puesto y otros puestos dentro de la organización. Indica qué hace el ocupante, cuándo lo hace y por qué lo hace para desarrollar un puesto específico.

1.5 Relación costo – beneficio

Es una herramienta que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto, con el fin de evaluar su rentabilidad. Toma los ingresos y egresos del estado de resultados para determinar los beneficios por el dinero que se invierte en el proyecto. Según el análisis costo – beneficio un proyecto de negocio será rentable cuando la relación costo – beneficio es mayor que la unidad.

1.6 Producto Interno Bruto PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período de tiempo determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

1.7 Indicador

El indicador facilita el conocimiento del desempeño de los procesos, informa sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los objetivos finales. Tienen resolución a mediano y largo plazo que identifica la eficacia y la oportunidad de un proceso.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa privada dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria y construcción, para conocer cómo se lleva a cabo la administración en la empresa objeto de análisis.

2.1 Metodología

Para elaborar el presente diagnóstico se realizó una investigación de campo utilizando el método científico en sus tres fases: indagadora, a través de fuentes primarias y secundarias con el objetivo de recolectar información relevante; demostrativa, por medio de la comprobación de variables expuestas en las hipótesis confrontadas con la realidad, y la fase expositiva al presentar al nivel estratégico los resultados obtenidos en el proceso de investigación a través del presente informe.

Se realizó un censo tomando en cuenta a los 62 colaboradores de la empresa, y se utilizaron las siguientes técnicas: se entrevistaron a 11 colaboradores del área administrativa, y se encuestaron a 51 colaboradores del área operativa, se les cuestionó acerca de la planeación estratégica, relación del desarrollo de la empresa así como aspectos que permitirán comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado, se realizó una verificación de la información obtenida en las encuestas y entrevistas por medio de la observación directa.

Para la aplicación de las técnicas y obtener la información necesaria para la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación.

2.2 Antecedentes

La empresa privada guatemalteca objeto de análisis se dedica a la compra-venta de maquinaria, construcción y pavimentación de carreteras, obra civil y movimiento de tierras. Se fundó en 1,988 dedicada únicamente a la construcción con la tecnología de la época cumpliendo con las normas y estándares de calidad. En 1996 la empresa se constituyó como una Sociedad Anónima manteniéndose actualizada con la tecnología de punta, dándole la importancia debida al cumplimiento de las normas y políticas nacionales e internacionales, por ello se ha mantenido posicionada en el ámbito de la construcción y pavimentación de carreteras.

Actualmente está constituida por 62 empleados distribuidos en 25 puestos de trabajo, 15 del área operativa y 10 del área administrativa los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 1
Puestos de trabajo empresa dedicada a la construcción y alquiler de
maquinaria
Noviembre, 2015
Mixco, Guatemala zona 4

Área	Puesto	# colaboradores
Administrativa	Gerente general	1
	Gerente de mercadeo	1
	Gerente de operaciones	1
	Jefe de mercadeo y proyectos	1
	Jefe de obra civil	1
	Supervisor de maquinaria	1
	Jefe de mantenimiento	1
	Supervisor de operadores	2
	Analista de información y automatización	1
	Jefe de nómina	1
Operativa	Operador 1	12
	Operador 2	9
	Auxiliar de mantenimiento	4
	Auxiliar de maquinaria	6
	Cadeneros	4
	Topógrafos	3
	Planner de proyectos	1
	Mensajero	2
	Asistente de gerencia	1
	Recepcionista	1
	Asistente de mercadeo	2
	Asistente de publicidad	1
	Auxiliar de atención a proveedores	2
	Auxiliar contable	2
	Auxiliar de nómina	1
Total		62

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

De acuerdo a la estructura organizacional la empresa está conformada en 3 niveles jerárquicos integrados por:

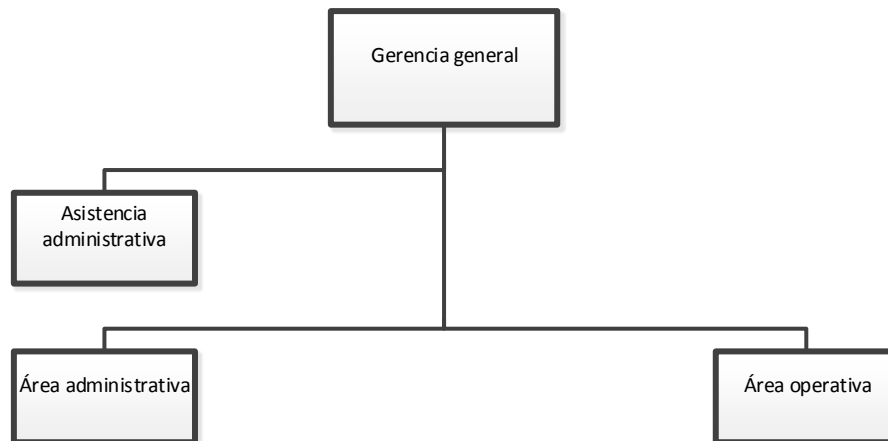
Nivel táctico: gerente general

Nivel estratégico: gerente de mercadeo y operaciones

Nivel operativo: constituido por los demás colaboradores de la empresa

Actualmente no se tiene definido un organigrama general para la empresa y con base a la información proporcionada por el gerente general se presenta el siguiente:

Gráfica 3
Organigrama general actual
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Mixco, Guatemala zona 4



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

2.2.1 Actividad económica

La empresa objeto de análisis se dedica a la compra – venta de maquinaria, construcción y pavimentación de tierras, dentro de las actividades principales se encuentran las siguientes:

- Alquiler de equipo para la construcción
- Venta de equipo para la construcción
- Servicios de construcción

Dentro del alquiler y venta de equipo para la construcción se encuentran las siguientes:

- Generador eléctrico: aparato que mantiene una diferencia de cargas eléctricas entre dos puntos, transformando otras formas de energía en energía mecánica y posteriormente en una corriente alterna de electricidad.
- Generador soldador: máquina que transforma la energía química a energía mecánica, el equipo puede ser utilizado como generador y como soldadora.
- Bomba centrífuga: máquina que consiste en un conjunto de paletas rotatorias encerradas dentro de una caja o cárter, es un tipo de bomba hidráulica que transforma la energía mecánica de un impulsor.
- Bomba sumergible: bomba que tiene un impulsor sellado en la carcasa, se sumerge en el líquido a bombear, se colocan habitualmente en la parte inferior de los depósitos de combustible y también se utilizan para la extracción de agua de pozos.
- Flechas de señalización vial: marca vial que indica el movimiento o los movimientos permitidos u obligados a los conductores que circulan por ese carril.
- Vibrador para concreto: herramienta que se utiliza en la construcción y sirve para lograr una mezcla más homogénea de concreto.

- Mezcladora para concreto: máquina empleada para la elaboración del hormigón o concreto, su función es suplantar el amasado manual de los diferentes elementos que los componen.
- Demoledor eléctrico: máquina que se utiliza para demoler pavimentos, realizar agujeros de grandes dimensiones o demoler construcciones de diversa índole.
- Demoledor neumático: taladro percutor portátil que basa su funcionamiento en mecanismos de aire comprimido a la superficie con el objetivo de romperla en trozos.

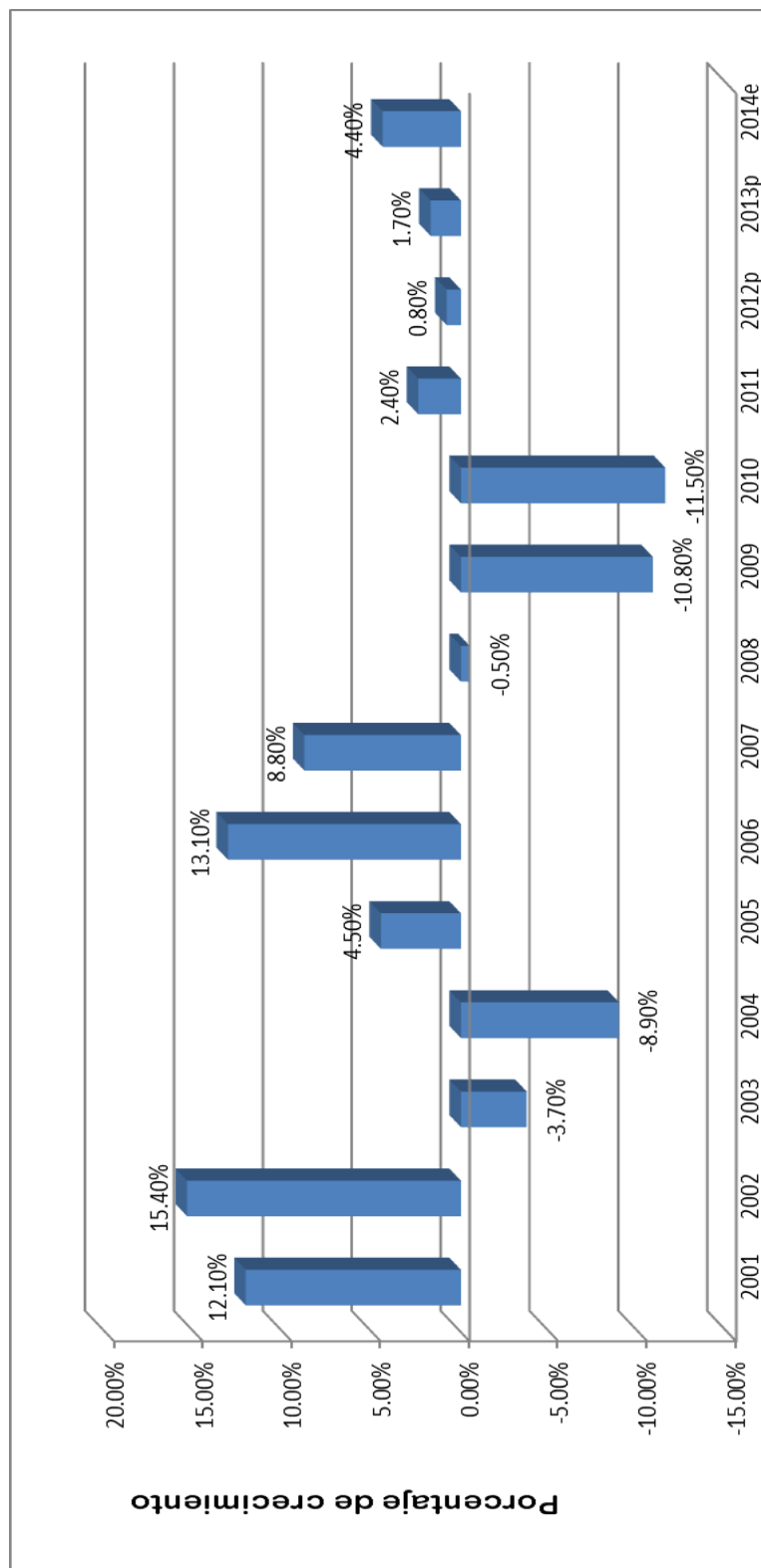
Dentro de los servicios que presta la empresa se encuentran:

- Compactación: procedimiento de aplicar energía al suelo suelto para eliminar espacios vacíos, aumentando así su densidad y en consecuencia su capacidad de soporte y estabilidad.
- Demolición: proceso mediante el cual se procede a destruir, de manera planificada, un edificio o construcción en pie.
- Generación: procedimiento para generar energía por medio de electricidad.
- Bombeo de agua: procedimiento de impulsar un fluido por medio de una bomba para los procesos de construcción.
- Iluminación y señalización: servicio de iluminación de carreteras y señalización para trabajos de construcción y levantamiento de carreteras.
- Perforaciones de concreto: procedimiento de resistencia a la compresión, perforación de núcleos de concreto, resistencia de concreto, resistencia a la flexión, resistencia a la tracción indirecta.

2.2.1.1 Datos estadísticos del sector de la construcción y la empresa objeto de estudio

- De acuerdo a la información obtenida a través de la Cámara de Construcción, la cual tiene dentro de sus funciones promover la competitividad y crecimiento del sector de la construcción, así como supervisar y velar por la transparencia de sus actividades; trabaja a partir de comisiones y juntas directiva que monitorean las actividades de las empresas de construcción. Se presenta el porcentaje de crecimiento del sector de la construcción anual en Guatemala, en el que se muestran los datos obtenidos del año 2001 al año 2014 con información proporcionada a través del Banco de Guatemala.

Gráfica 4
Crecimiento del sector de la construcción anual
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración departamento de análisis de la cámara Guatemalteca de la construcción con información del Banco de Guatemala. Año 2014

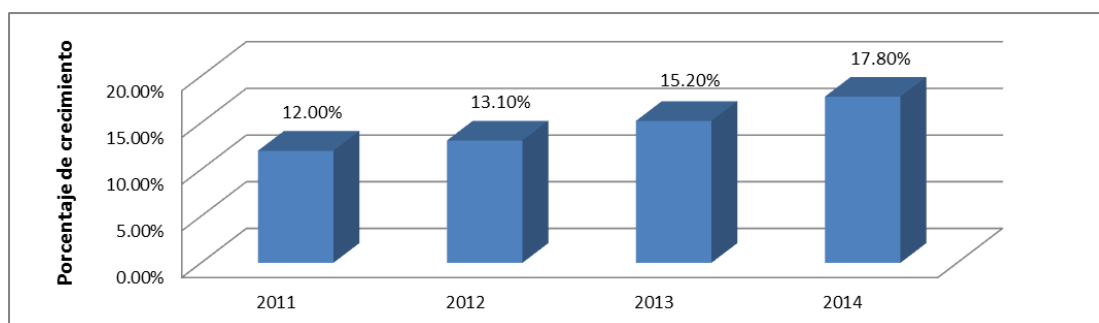
P= preliminar
E= estimado

En la gráfica anterior se observa el crecimiento del sector de la construcción del año 2001 al año 2014, durante este período ha sido variable debido a, que a partir del año 2003 presentó un decrecimiento que se mantuvo hasta el año 2005 y se vuelve a presentar el mismo efecto en los años 2009 y 2010, a partir del año 2011 el sector de la construcción se ha ido estabilizando finalizando el año 2014 con un crecimiento del 4%, debido a que muchas de las empresas nacionales están siendo cada vez más competitivas y se están expandiendo dentro de este sector de la construcción.

Para la empresa objeto de estudio, el decrecimiento que se refleja en esos años presentó una crisis teniendo que tomar decisiones en el 2004 de reducción de personal, se estabilizaron a partir del 2007 y a partir del año 2011 reflejan un crecimiento debido a dos nuevos servicios que prestan.

- Porcentaje de crecimiento anual de la empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria en el sector de la construcción en Guatemala, información del año 2011 al 2014.

Gráfica 5
Crecimiento anual de la empresa, año 2011 - 2014
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

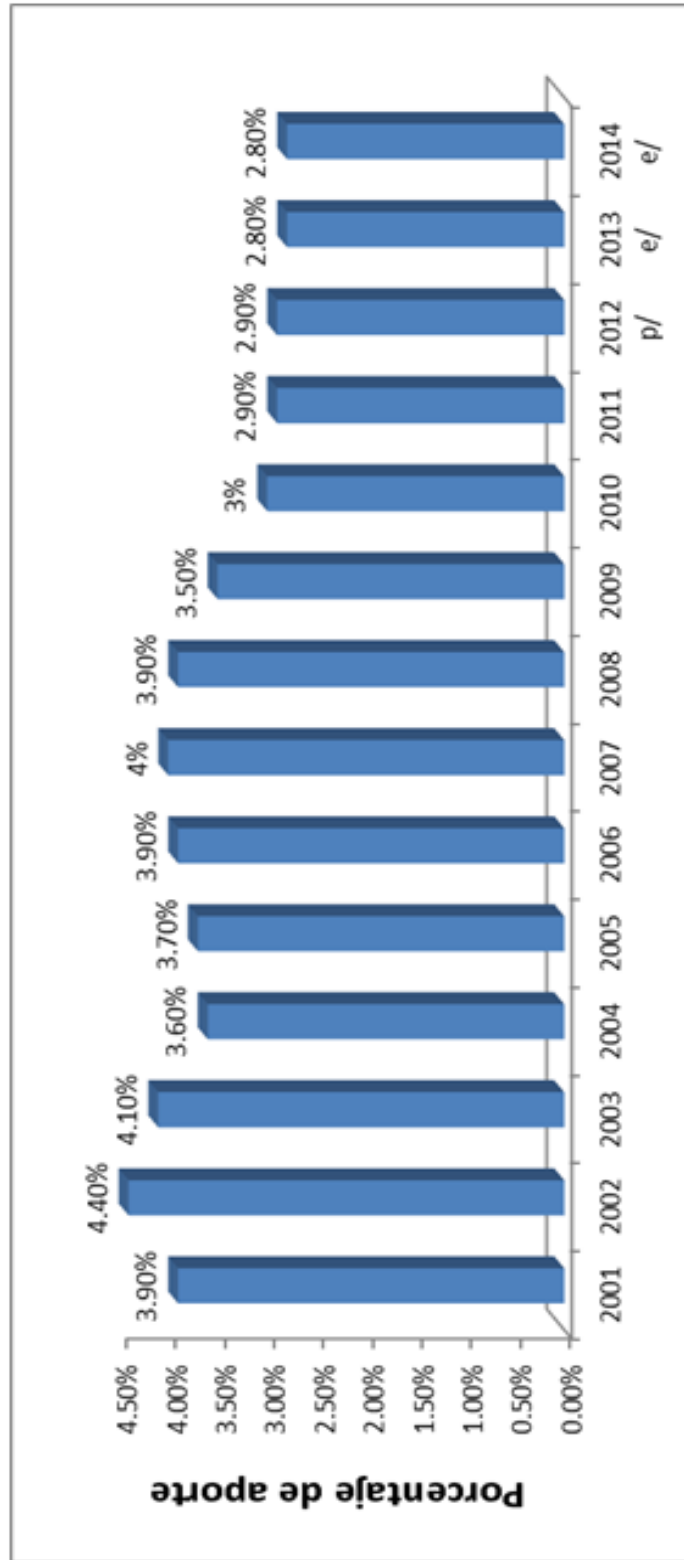
Según la información proporcionada por la empresa, se puede observar el crecimiento que se ha dado a partir del año 2011 al año 2014 con un 1.45%, cada año creciendo más de un 1%. Todo ello debido a la implementación de dos nuevos servicios y la cobertura de más zonas a nivel de la Ciudad de Guatemala.

- Aporte del sector de la construcción al PIB en Guatemala, información obtenida a través de la Cámara de la Construcción del año 2001 al 2014.

P= preliminar

E= estimado

Gráfica 6
Aporte del sector de la construcción al PIB en Guatemala
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración de la cámara Guatemalteca de la construcción con información del Banco de Guatemala. Año 2014.

De acuerdo a la gráfica anterior el aporte del sector de la construcción al PIB en Guatemala presenta poca participación en los últimos años a partir del 2010 y ha sufrido un estancamiento en el país.

Conforme a la Cámara Guatemalteca de la Construcción se busca a través de inversión en infraestructura y de la ampliación de empresas nacionales que cuentan con mucho potencial y con bastante competitividad ubicarse en la región para mantener el crecimiento en el aporte al PIB.

- Cartera de clientes de la empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria

A continuación se presenta la información proporcionada por la unidad de análisis acerca de la cartera de clientes y el crecimiento que ha tenido en los últimos 3 años:

Gráfica 7
Cartera de clientes
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Mixco, Guatemala zona 4

Año	No. Clientes	% de crecimiento
2011	23	-
2012	30	23%
2013	38	21%
2014	47	19%

Fuente: elaboración de la empresa objeto de análisis. Año 2015.

Referente a la información proporcionada por la empresa objeto de análisis acerca de la cartera de clientes del año 2011 al año 2014 el porcentaje de crecimiento que presenta es mayor al 18%, debido a la implementación de nuevos servicios de la construcción en bombeo de agua e iluminación y señalización, así como la cobertura de más zonas en la ciudad de Guatemala.

- Costos de transporte mensual de la empresa objeto de investigación

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa objeto de estudio se presentan los siguientes datos de los costos de transporte mensual en el cual se muestran los rubros que lo componen, especificando el mantenimiento de maquinaria y reparaciones que representan el 4.83% y 12.08% respectivamente. De acuerdo a la información proporcionada por el Jefe de transporte estos costos se reducirían dándole un adecuado seguimiento al mantenimiento de la maquinaria.

Cuadro 2
Costos de transporte mensual
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Mixco, Guatemala zona 4

Costos de Transporte Mensual		
Variable	Costos en Q	Porcentaje
Costos Directos	Q82,800.00	100.00%
Costos Fijos	Q49,000.00	59.18%
Amortización	Q25,000.00	31.00%
Seguros	Q21,000.00	26.00%
Impuestos	Q3,000.00	4.00%
Costos Variables	Q33,800.00	40.82%
Combustible	Q10,000.00	12.08%
Comida	Q4,800.00	5.80%
Neumáticos	Q5,000.00	6.04%
Mantenimiento	Q4,000.00	4.83%
Reparaciones	Q10,000.00	12.08%

Fuente: elaboración de la empresa objeto de análisis. Año 2015.

- Costos de la materia prima de mayo – agosto 2015 de acuerdo a la información obtenida por el listado de los principales productos utilizados en la construcción que se actualiza mensualmente por la Cámara Guatemalteca de la Construcción.

La información que se presenta a continuación, muestra los costos de la materia prima para la construcción en Guatemala, el incremento en la mayoría para el último mes y la variabilidad en los mismos, lo cual repercute en el precio de los productos y servicios que presta la empresa.

GRUPOS Y ARTÍCULOS	UNIDAD DE MEDIDA	may-15	jun-15	jul-15	ago-15
HIERRO, CLAVO Y ALAMBRE		Precio	Precio	Precio	Precio
HIERRO CORRUGADO					
3/8" , grado 40 de 20´	QUINTAL	Q352.94	Q339.86	Q335.00	Q341.20
3/8" , grado 60 de 20´	QUINTAL	Q382.26	Q363.51	Q365.81	Q362.05
HIERRO LISO					
1/4" , grado comercial	QUINTAL	Q242.96	Q238.95	Q238.82	Q255.65
Alambre de amarre	QUINTAL	Q384.19	Q378.39	Q370.39	Q388.79
CLAVO					
2 1/2" , con cabeza	QUINTAL	Q551.00	Q566.00	Q556.00	Q556.67
3" , con cabeza	QUINTAL	Q551.00	Q566.00	Q556.00	Q556.67
ACERO DE ALTA RESISTENCIA					
3,80 m.m. grado 70 (3,16")	VARILLA	Q3.92	Q3.92	Q3.92	Q3.90
4,50 m.m. grado 70 (7/32")	VARILLA	Q5.58	Q5.58	Q5.58	Q5.55
6,20 m.m. grado 70 (3/8" Comercial)	VARILLA	Q10.61	Q10.61	Q10.61	Q10.55
ESTRUCTUMALLA					
6"x 6" - 9/9 3.80 m.m. grado 70	PLANCHA	Q113.49	Q113.29	Q113.29	Q112.92
6"x 6" - 8/8 4.11 m.m. grado 70	PLANCHA	Q131.97	Q131.97	Q131.97	Q131.55
ARMALIT					
C-2 (Para Col. 0.15 x 0.15)	PIEZA	Q68.48	Q68.48	Q68.48	Q68.15
CC-2 (Para Cimiento)	PIEZA	Q79.47	Q79.47	Q79.47	Q79.08
GAVIONES					
Gavión zinc aluminio caja 2x1x1 m. Alambre					
2,7mm Malla Hexagonal 8x10	METRO 3	Q38.50	Q38.50	Q38.50	Q39.50
Gavión zinc aluminio caja 2x1x1 m. Alambre					
TUBO					

Galvanizado de 1 1/2"x20'. tipo mediano	UNIDAD	Q252.53	Q248.00	Q238.99	Q246.60
Angular de 1/8" x 1 1/4" x 20	UNIDAD	Q71.72	Q74.69	Q71.54	Q74.61
Hierro plano de 1/8" x 1 x 20'	UNIDAD	Q31.19	Q30.94	Q29.13	Q31.23
AGLOMERANTES Y AGREGADOS					
Cemento nacional gris	42.5 KG..	Q77.67	Q76.98	Q76.43	Q77.04
Arena de río	METRO 3	Q104.03	Q104.03	Q104.70	Q104.70
Arena amarilla	METRO 3	Q101.17	Q104.50	Q104.50	Q104.50
Piedrín de 1/2" y 3/4"	METRO 3	Q190.21	Q190.21	Q188.91	Q188.91
Cal hidratada	BOLSA	Q30.91	Q30.91	Q30.91	Q30.91
CONCRETO					
2500 P.S.I.	METRO 3	Q1,177.96	Q1,177.96	Q1,177.96	Q1,149.62
3500 P.S.I.	METRO 3	Q1,262.80	Q1,262.80	Q1,262.80	Q1,237.69
MEZCLA					
Repello	30 KG.	Q36.84	Q36.84	Q36.84	Q36.84
Cernido Vertical	40 KG.	Q48.04	Q48.04	Q48.04	Q48.04
Cernido Remolineado	40 KG.	Q44.12	Q44.12	Q44.12	Q44.12
BLOCK DE CONCRETO					
Tipo liviano de 19 x 19 x 39 cms.	MILLAR	Q5,185.00	Q4,927.50	Q4,690.00	Q4,860.00
Tipo liviano de 14 x 19 x 39 cms.	MILLAR	Q3,990.00	Q3,693.33	Q3,693.33	Q3,820.00
PAVIMENTADORES					
Perforado de 6,5 x 11 x 23 cms.	MILLAR	Q1,628.00	Q1,628.00	Q1,832.00	Q1,832.00
Tubular de 6,5 x 11 x 23 cms.	MILLAR	Q1,576.00	Q1,576.00	Q1,648.50	Q1,648.50
Tubular de 6,5 x 14 x 29 cms.	MILLAR	Q2,172.50	Q2,172.50	Q2,306.50	Q2,306.50
TABIQUES					
Fibrolit 100 de 4' x 8' x 8 mm.	UNIDAD	Q147.46	Q147.46	Q147.46	Q148.50
Fibrolit 100 de 4' x 8' x 11 mm.	UNIDAD	Q256.73	Q256.73	Q256.73	Q257.50
TUBO DE CONCRETO SIN REFUERZO					
6" diámetro interior	UNIDAD	Q26.54	Q26.54	Q26.54	Q26.19
10" diámetro interior	UNIDAD	Q44.54	Q44.54	Q44.54	Q43.89
TUBO DE CONCRETO CON REFUERZO					
30" diámetro interior	UNIDAD	Q619.03	Q619.03	Q619.03	Q619.03
36" diámetro interior	UNIDAD	Q802.68	Q802.68	Q802.68	Q802.68
TUBERÍA					
Ducto de 1/2"	UNIDAD	Q15.81	Q15.81	Q15.81	Q15.81
Ducto de 1"	UNIDAD	Q28.60	Q28.60	Q28.60	Q28.60
Conduit negro de 1/2"	UNIDAD	Q40.18	Q40.18	Q40.18	Q40.19
Conduit negro de 1"	UNIDAD	Q43.69	Q43.69	Q43.69	Q43.70
Conduit galvanizada de 1/2"	UNIDAD	Q63.28	Q62.16	Q62.16	Q62.16
Conduit galvanizada de 1"	UNIDAD	Q94.72	Q88.76	Q88.76	Q88.76

SELLADORES Y ADITIVOS PARA CONCRETO					
Sikaflex	11 ONZAS	Q52.00	Q52.00	Q52.00	Q52.00
Sika 101 blanco	10 KG.	Q146.00	Q146.00	Q146.00	Q146.00
POSTES DE CONCRETO					
Postes de concreto de (40' de altura)	UNIDAD	Q2,786.79	Q2,761.79	Q2,736.79	Q2,786.25

2.3 Filosofía empresarial

En la empresa objeto de investigación la filosofía empresarial se encuentra plasmada en un documento cuya reproducción únicamente la tiene el Gerente General.

Se presentan a continuación en la gráfica los resultados de los 51 colaboradores del área operativa, a quienes se les cuestionó acerca del conocimiento de los elementos de la filosofía empresarial:

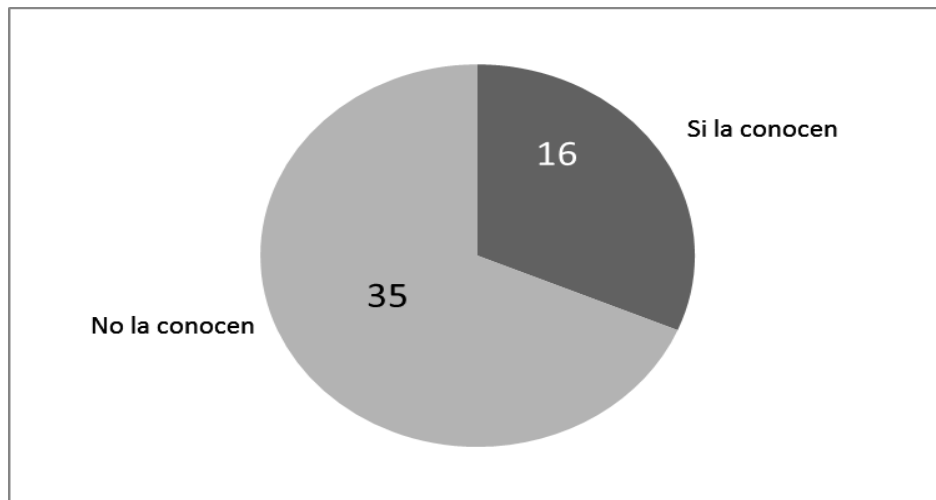
2.3.1 Misión

La empresa objeto de análisis cuenta con la siguiente misión:

“Generar impacto social y medioambiental positivo a través de nuestros procesos de gestión y operación maximizando las oportunidades de desarrollo para nuestros trabajadores de forma integral y con una permanente búsqueda de la excelencia a través de la innovación en la construcción y levantamiento de tierra.”

Se preguntó al personal operativo si tienen conocimiento acerca de la misión de la empresa, y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 8
Conocimiento de la misión
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores del área operativa que tienen conocimiento de la misión, indican que se les han mencionado en reuniones de sus áreas de trabajo dirigidas por sus supervisores. De acuerdo al personal que manifiesta no conocer la misión se debe a que no se las han comunicado en sus áreas de trabajo y en la empresa no hay ningún documento donde la puedan visualizar.

Los 11 colaboradores del área administrativa manifestaron tener conocimiento de la misión, pero indican que no se encuentra visible para todo el personal de la empresa y no se da a conocer a los colaboradores de nuevo ingreso.

Se verificó que la misión no se ha dado a conocer formalmente a los colaboradores, asimismo no se encuentra publicada en un lugar visible para todo el personal siendo un elemento importante para la empresa y para la identificación de los colaboradores con la misma.

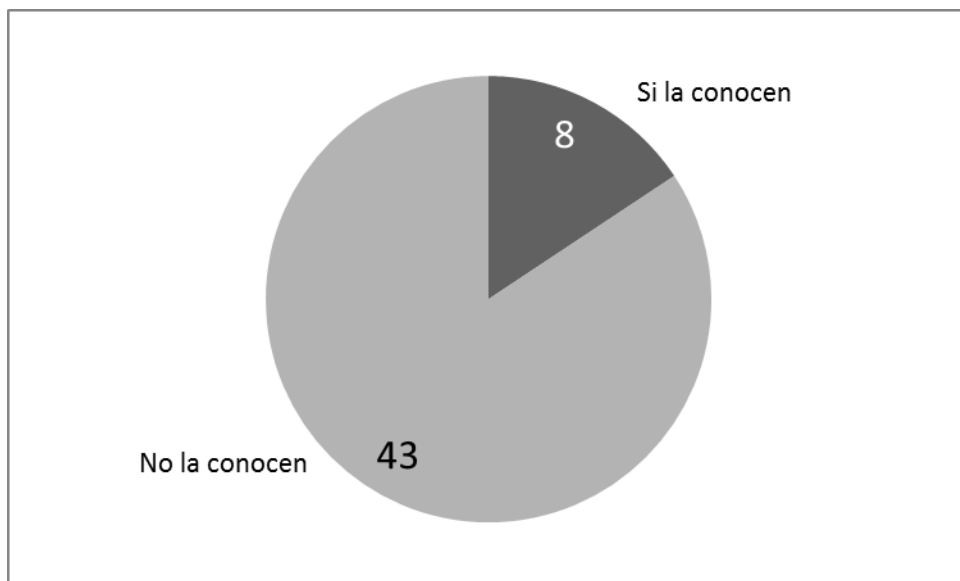
2.3.1.1 Visión

La organización actualmente cuenta con la siguiente visión:

“Ser reconocidos en el mercado como una empresa líder de construcción que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes siendo sensibles a lo que ellos desean y necesitan brindándoles confianza y seguridad.”

Se cuestionó al personal si tienen conocimiento de la visión de la empresa y, en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos.

Gráfica 9
Conocimiento de la visión
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los colaboradores del área operativa que indican no tener conocimiento acerca de la visión de la empresa, es porque no se les da a conocer dicha información a su ingreso a la organización. De acuerdo a los colaboradores que mencionaron tener conocimiento de la visión, se debe a reuniones de trabajo en las cuales les indican hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo.

El personal administrativo indica conocer la visión de la empresa, sin embargo al pedirles que la describieran cabe resaltar que no la conocen con exactitud solamente tienen idea de la misma.

Se pudo observar que no tienen claramente definida la visión de la empresa y esto repercute en que no se formulen planes a largo plazo que contribuyan al alcance de los objetivos, y la misma no es dada a conocer formalmente.

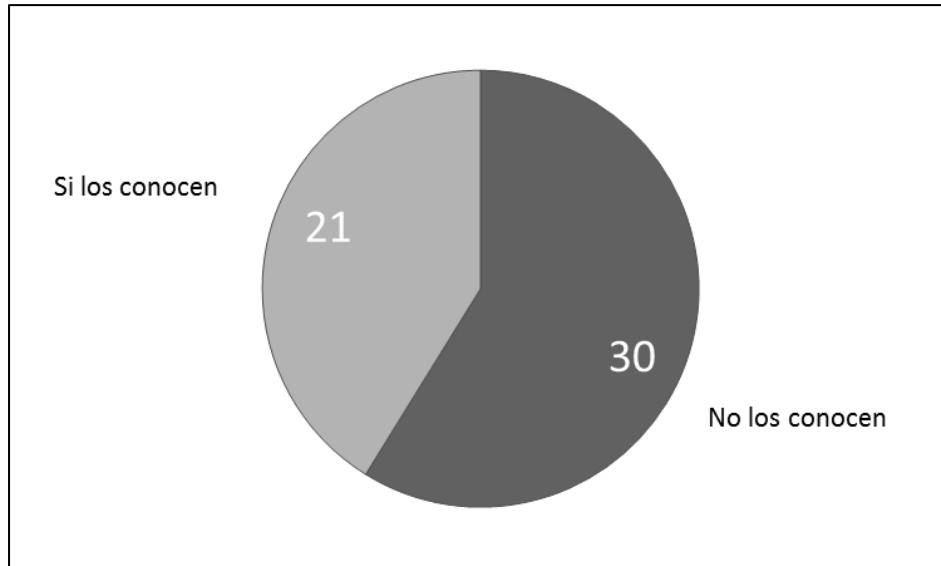
2.3.1.2 Valores

La unidad objeto de análisis cuenta con valores que regulan la conducta de los colaboradores y forman parte de la cultura organizacional, los cuales se describen a continuación:

- “Respeto: a nuestra empresa y grupos de interés (clientes y compañeros de trabajo).
- Integridad: solucionar y trabajar con conductas que demuestren ética y moral.
- Responsabilidad: cumpliendo con las funciones establecidas para el logro de los objetivos.
- Compromiso: realizar el trabajo eficientemente en tiempo y forma.
- Puntualidad: en un ambiente de trabajo adecuado cumpliendo con los horarios establecidos.”

Se le preguntó a los colaboradores si conocen dichos valores, en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos:

Gráfica 10
Valores organizacionales
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El personal del área operativa que indica conocer los valores de la empresa y ponerlos en práctica en sus labores diarias únicamente se los han dado a conocer de forma verbal. Respecto al personal que manifiesta no conocerlos, indica que no los dan a conocer de manera formal y dentro de la organización no los ponen en práctica.

Por parte del personal administrativo los colaboradores indican que los valores son practicados por todo el personal y que influyen de forma positiva en el ambiente laboral y en la relación entre compañeros.

Se verificó que la mayoría de colaboradores tienen conocimiento y practican los valores de la organización, sin embargo no se encuentran publicados en las instalaciones ni se les da a conocer de manera formal, debido a ello no todos los colaboradores los identifican y los ponen en práctica.

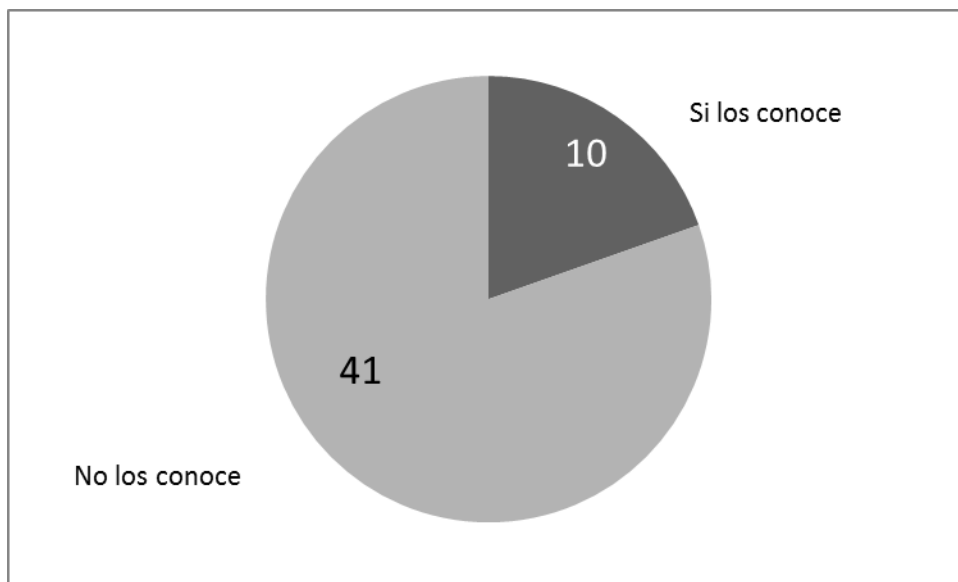
2.3.2 Objetivos

Los objetivos que están definidos actualmente en la empresa son los siguientes:

- “Lograr la mayor calidad del servicio que ofrece a un bajo costo.
- Ser reconocida en el mercado guatemalteco como una empresa líder en construcción.
- Alcanzar el nivel de innovación y tecnología de punta en el mercado para ofrecer el mejor servicio en la construcción y levantamiento de tierra”.

A continuación se presenta la gráfica que muestra el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa acerca de los objetivos de la misma:

Gráfica 11
Conocimiento de los objetivos
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Como se puede observar aunque la empresa cuenta con objetivos establecidos la mayoría del personal no tiene conocimiento de los mismos, lo

cual repercute en que no estén enfocados en la ejecución y alcance de los mismos. Referente al personal que indica conocerlos, manifiestan que es debido a que su jefe les comunica cuál es el objetivo que pretenden alcanzar y en qué tiempo lo deben realizar.

El personal administrativo afirma que se establecen objetivos que guían a las diferentes áreas de trabajo hacia el alcance de los mismos, sin embargo señalan que no se les da a conocer a los demás colaboradores.

Se observó que en la empresa el personal únicamente realiza las tareas que se le asignan y no tienen conocimiento si están enfocadas al logro de los objetivos, asimismo se verificó que no se encuentran actualizados, debido a que no se les ha dado seguimiento y tampoco se han adaptado a la prestación de nuevos servicios.

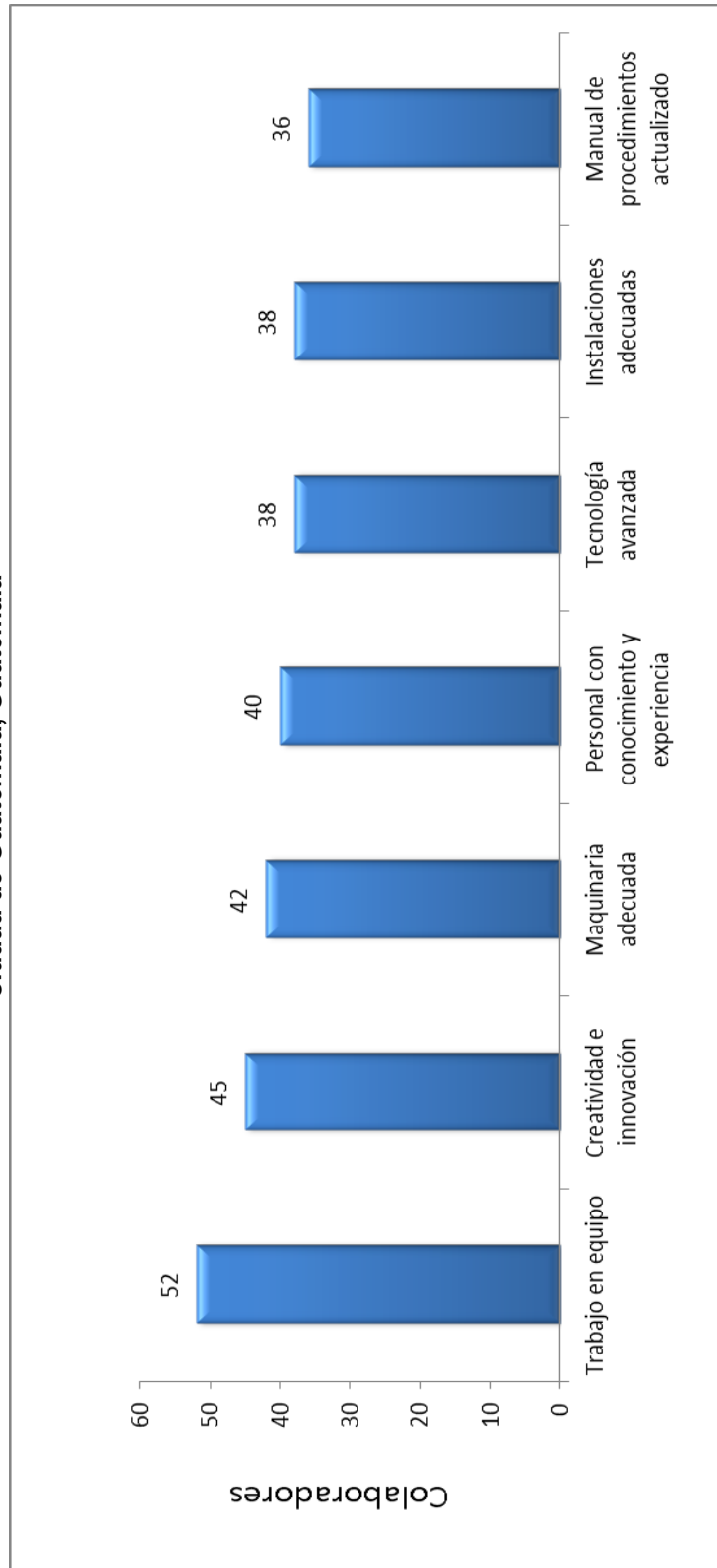
2.4 Análisis FODA

Con base a la información proporcionada por los 51 colaboradores del área operativa y los 11 colaboradores del área administrativa, se realiza un análisis acerca de los factores internos y externos de la organización los cuales se presentan a continuación:

2.4.1 Fortalezas

La empresa objeto de análisis cuenta con las siguientes fortalezas:

Gráfica 12
Fortalezas
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

F1. Trabajo en equipo

En cada área de la organización se fomenta el trabajo en equipo y se practica como apoyo entre áreas, todo ello como parte de las reuniones que se realizan lideradas por cada supervisor. Por ejemplo los operadores apoyan a los cadeneros cuando se encuentran en las instalaciones de la empresa y esto es liderado por el jefe de cada área.

F2. Creatividad e innovación

La empresa cuenta con una página web donde se encuentran los servicios que presta, horarios y un espacio para comentarios y sugerencias por parte de los clientes y usuarios. Su finalidad es ofrecer a los clientes rapidez, accesibilidad para el servicio que necesite, y generar confianza con los productos y servicios que ofrece.

F3. Maquinaria adecuada

La maquinaria con la que cuenta la empresa se encuentra en óptimas condiciones, para garantizar a los clientes y usuarios de las máquinas seguridad y confianza.

F4. Personal con conocimiento y experiencia

El personal de la empresa cuenta con el conocimiento y la experiencia que se requiere para ocupar los puestos y cumplir con los servicios que prestan, de esa forma garantizan que los procesos se mantengan de acuerdo a la tecnología y a los cambios en el mercado de la construcción por ello ofrecen un servicio de calidad alto.

F5. Tecnología avanzada

Mantienen un estándar de maquinaria en avance con la tecnología que ingresa en el ámbito de la construcción para ofrecer siempre un servicio de calidad alto, con la tecnología de punta a los clientes que requieren de los servicios de la organización.

F6. Instalaciones adecuadas

El lugar donde se encuentra ubicada la empresa es propio, cuentan con iluminación adecuada, ventilación, seguridad y personal específico para el mantenimiento periódico de los extintores y limpieza de las instalaciones, lo cual permite que se encuentren en óptimas condiciones.

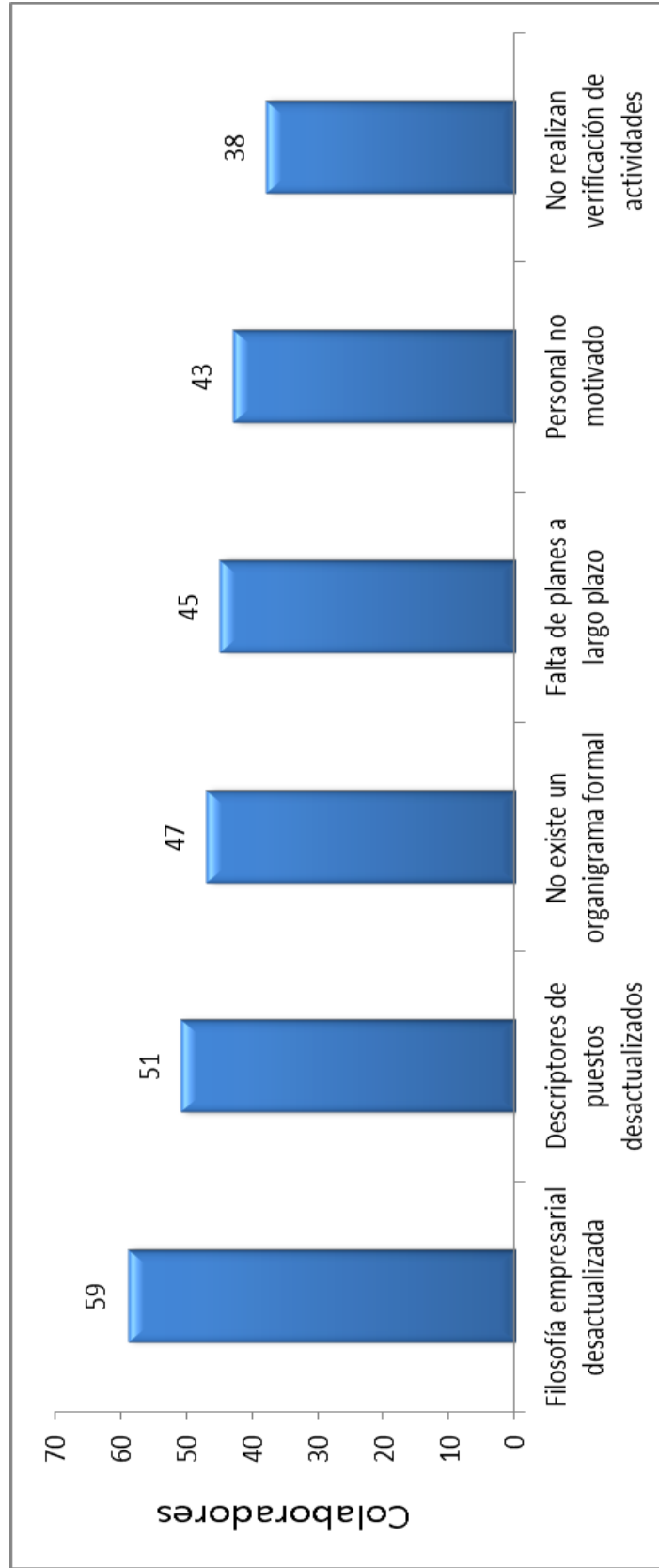
F7. Manual de procedimientos actualizado

La organización cuenta con un documento actualizado que contiene la descripción de las actividades que deben realizarse de forma secuencial en las áreas de la empresa, lo cual permite un correcto desarrollo de las mismas.

2.4.2 Debilidades

La empresa objeto de investigación tiene las siguientes debilidades:

Gráfica 13
Debilidades
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

D1. Filosofía empresarial desactualizada

La filosofía empresarial no se encuentra actualizada según los servicios que presta actualmente la organización, esto repercute en el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores con la empresa y su identificación con la misma.

D2. Descriptores de puesto desactualizados

No se ha realizado ninguna actualización a los descriptores de puesto en la empresa, siendo este documento el que identifica las tareas por cumplir y la responsabilidad de cada colaborador. Al encontrarse desactualizados no se detallan las funciones y responsabilidades actuales que se realizan en cada puesto de trabajo.

D3. No existe un organigrama formal

No se tiene definido el organigrama general de la empresa que permita a los colaboradores visualizar gráficamente la división jerárquica de la misma, no se encuentran establecidas las líneas de mando y responsabilidades para los puestos de trabajo que integran la organización y las relaciones que la vinculan, incluyendo las actividades, relaciones de autoridad y dependencia.

D4. Falta de planes a largo plazo

No se cuenta con planes a largo plazo que determinen las actividades para la toma de decisiones que sirvan de guía para lograr los resultados esperados por la organización. No se optimiza el tiempo y los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, y no se tienen identificados los segmentos de mercados potenciales en la construcción y proyectos rentables.

D5. Personal no motivado

Los colaboradores de la empresa no se encuentran motivados debido a que no reciben reconocimientos por su desempeño laboral, lo cual repercute en el

alcance de los objetivos en el área de trabajo a la que pertenecen. Y debido a ello transmiten su negatividad o desmotivación al resto del personal.

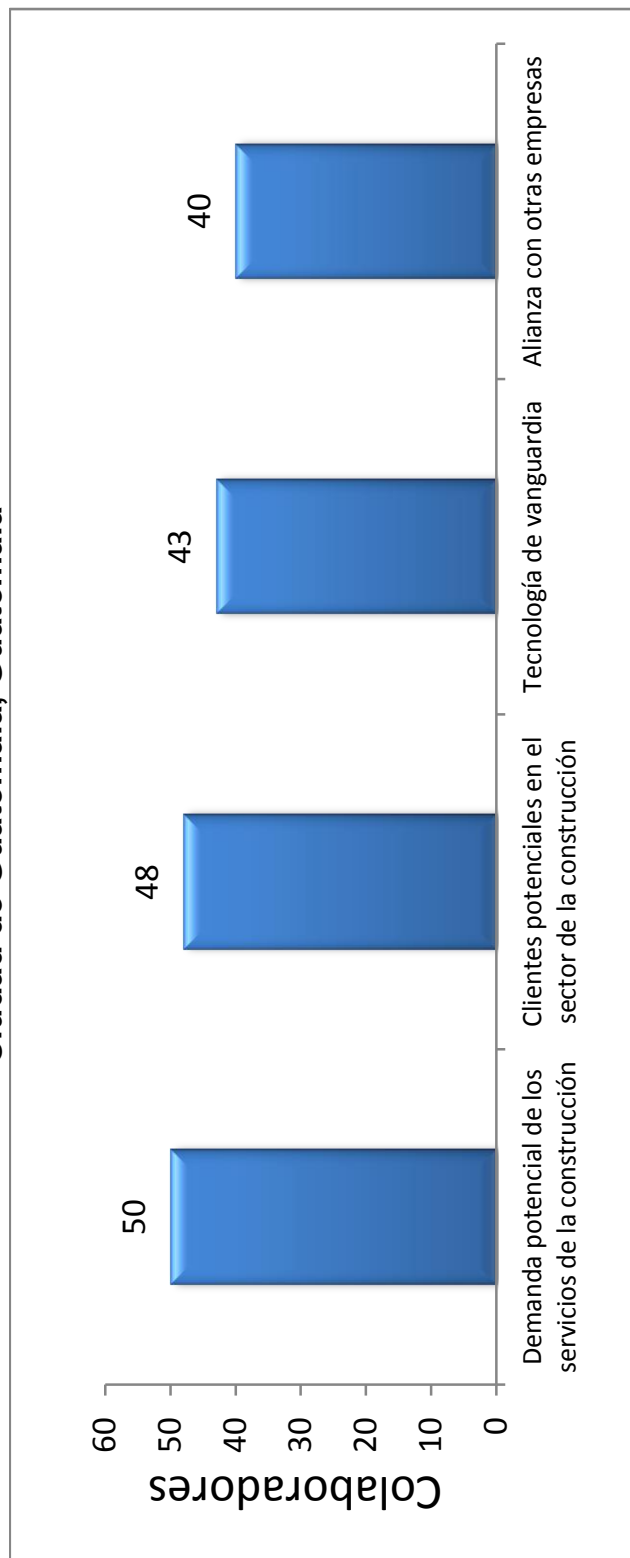
D6. No realizan verificación de actividades

Actualmente no se tiene un proceso de verificación de actividades que permita una medición objetiva e integral del rendimiento del personal, asimismo comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual en un tiempo determinado e identificar las oportunidades del colaborador para mejorar los resultados en su puesto de trabajo.

2.4.3 Oportunidades

Para la empresa objeto de análisis se presentan las siguientes oportunidades:

Gráfica 14
Oportunidades
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015

O1. Demanda potencial de los servicios de la construcción

Identificar proyectos nuevos aun no cubiertos por la empresa, para ofrecer y prestar los servicios que se brindan en construcción, alquiler de maquinaria y levantamiento de tierra en la ciudad capital y el interior del país, ofreciendo productos y servicios de alta calidad.

O2. Clientes potenciales en el sector de la construcción

Identificar clientes potenciales, como empresas que requieran del servicio de alquiler de maquinaria y de construcción agregando valor al producto o servicio que se esté ofreciendo, por ejemplo: implementando un servicio más personalizado y conociendo qué es lo que los clientes valoran al solicitarlo.

O3. Tecnología de vanguardia

Conocer acerca de la nueva maquinaria y procesos que se realicen en el ámbito de la construcción, para ofrecer a los clientes tecnología de punta, servicio de alta calidad y cubrir su requerimiento o necesidad. Asimismo utilizando la captación y adaptación de tecnología innovada.

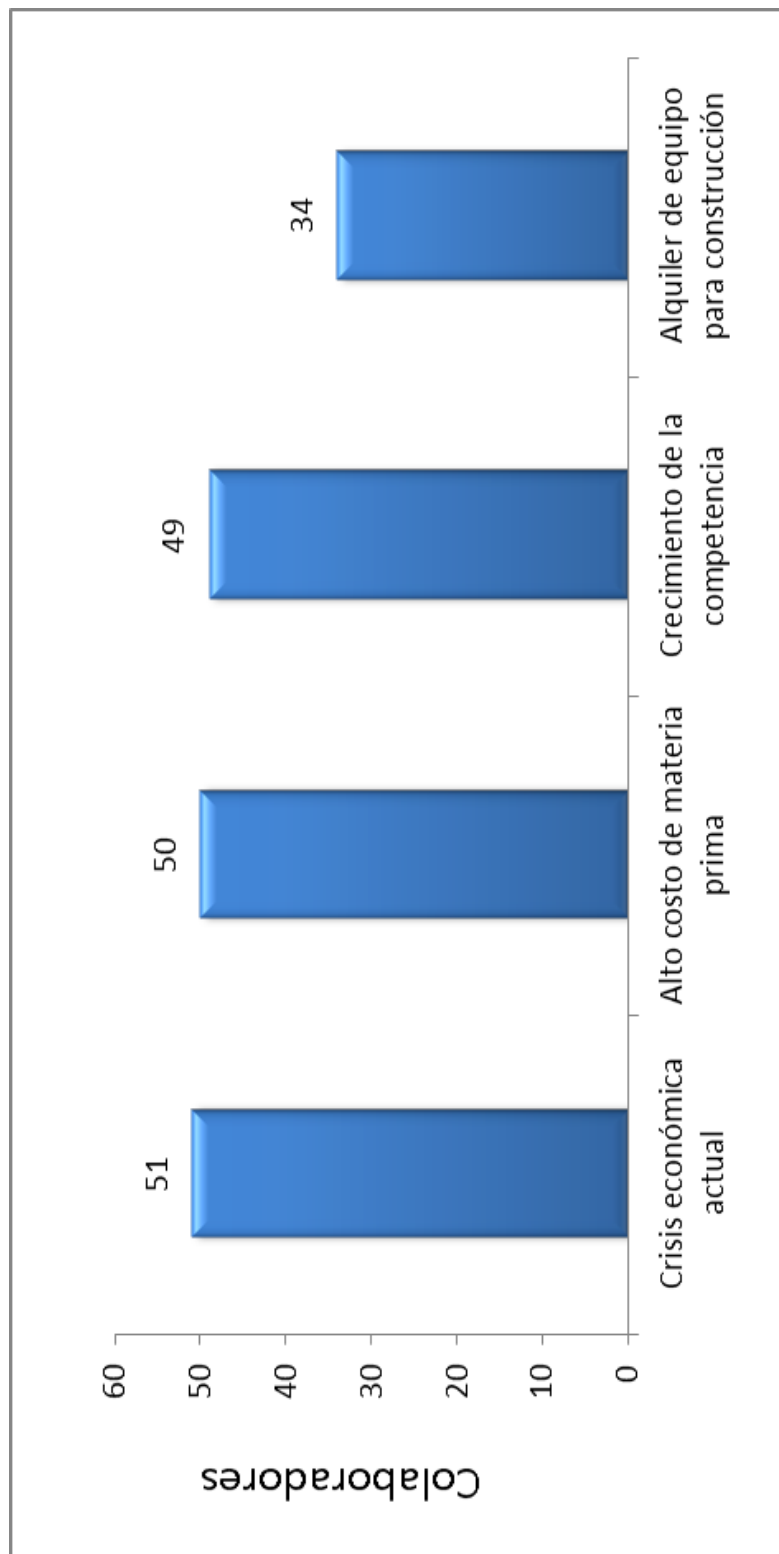
O4. Alianzas con otras empresas

La organización encuentra una oportunidad al realizar alianzas con empresas dedicadas al mismo ámbito de la construcción tales como SINCO y SISMA para la expansión a diferentes áreas geográficas aun no cubiertas en el país, y ofrecer productos o servicios complementarios que actualmente la empresa no provee.

2.4.4 Amenazas

Para la empresa se presentan las siguientes amenazas:

Gráfica 15
Amenazas
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015

A1. Crisis económica actual

Debido a la crisis económica que se presenta en el país las empresas contratan servicios de construcción y alquiler de maquinaria de menor calidad a un precio más bajo, lo cual trae consigo cambios financieros y dificultad de permanencia en el mercado de la construcción.

A2. Alto costo de materia prima

Debido al alza del costo de la materia prima las empresas suben los precios a los productos y servicios que prestan, para lo cual es necesario realizar negociaciones con los proveedores, fechas de pago y plazos para crédito.

A3. Crecimiento de la competencia

Actualmente están ingresando al mercado más empresas en el ámbito de la construcción que rentan equipo, lo cual representa una amenaza a la organización, algunas de estas ofrecen servicios adicionales a menor precio.

A4. Alquiler de equipo para construcción

El alquiler de equipo representa una amenaza para la organización, debido a que muchas empresas alquilan equipos de construcción o de transporte, pagando una cuota mensual y así no tener que dar mantenimiento a la misma, lo cual representa un gasto para la organización, adicional a ello la tecnología se encuentra en constante cambio y evolución puesto que el alquiler de equipo permite devolver la maquinaria que está quedando obsoleta e iniciar con equipos actuales.

En la empresa objeto de investigación anteriormente alquilaba la maquinaria de excavadora y retroexcavadora, lo cual representaba un gasto adicional a la organización.

Gráfica 16
Factores internos y externos
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria y construcción
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	F1. Trabajo en equipo F2. Creatividad e innovación F3. Maquinaria adecuada F4. Personal con conocimiento y experiencia F5. Tecnología avanzada F6. Instalaciones adecuadas F7. Manual de procedimientos actualizado	D1. Filosofía empresarial desactualizada D2. Descriptores de puesto desactualizados D3. No existe un organigrama formal D4. Falta de planes a largo plazo D5. Personal no motivado. D6. No realizan verificación de actividades
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores Externos	O1. Demanda potencial de los servicios de la construcción O2. Clientes potenciales en el sector de la construcción O3. Tecnología de Vanguardia O4. Alianza con otras empresas	A1. Crisis económica actual A2. Alto costo de materia prima A3. Crecimiento de la competencia A4. Alquiler de equipo para construcción

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

2.5 Análisis de resultados

En la empresa objeto de investigación se encontraron deficiencias tales como:

La filosofía empresarial se encuentra desactualizada, lo cual no permite la identificación de los colaboradores con la empresa. No existe un criterio claro de la función que cumple la organización, el desconocimiento del camino al cual se dirige la empresa a futuro lo que repercute en que no se formulen planes a largo plazo que contribuyan a cumplir con la misma, con respecto a los valores no se les da a conocer formalmente a los colaboradores por lo que no representan una guía de cómo aplicarlos a sus labores diarias. Cuentan con objetivos organizacionales, sin embargo no se encuentran actualizados de acuerdo con los servicios que presta la organización, asimismo no se les dan a conocer a los colaboradores por lo que no tienen una visión clara de cómo alcanzar los mismos.

No existe un organigrama formal, por lo que no se tiene definida cómo se encuentra dividida la empresa, los niveles de autoridad, las líneas de mando y la coordinación de los mismos para el logro de los objetivos.

Los descriptores de puestos se encuentran desactualizados, debido a esto no se tienen definidas claramente las tareas que se deben realizar en cada puesto de trabajo, y no se adaptan a las funciones y responsabilidades que requieren los servicios y productos que presta la organización.

No realizan verificación de actividades, lo cual impide medir el rendimiento de los colaboradores de una forma sistemática y objetiva; debido a que la verificación de actividades cumple la función de la medición del trabajo desarrollado, y los objetivos fijados.

No se lleva un control periódico del mantenimiento que se realiza en la maquinaria, lo cual afecta en la vida útil de las mismas y representa un gasto para la organización.

Derivado de lo anterior a continuación se presenta la propuesta de planeación estratégica para la empresa constructora, para que de esta manera se formulen estrategias que ayuden a la organización en las actividades que desarrolla para el logro de los objetivos planteados.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA COMPRA, VENTA, ALQUILER DE MAQUINARIA Y CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

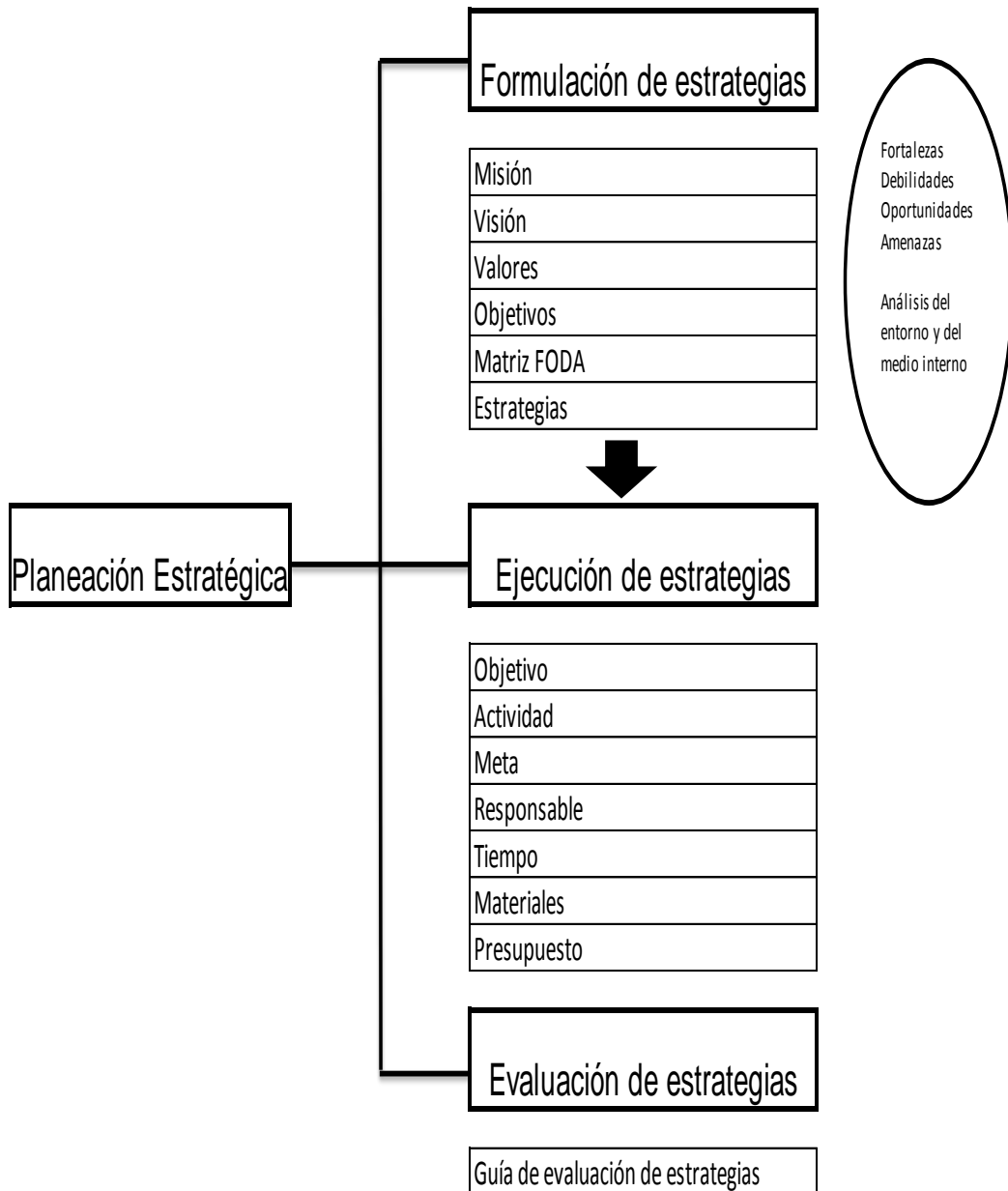
A continuación se presenta la propuesta de planeación estratégica y su implementación, la cual contiene elementos de la filosofía empresarial, desarrollo de estrategias y planes de acción para el alcance de los objetivos organizacionales.

3.1 Justificación de la propuesta

De acuerdo al diagnóstico realizado en el capítulo II, se presenta la propuesta de planeación estratégica, con la cual se busca fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos a través de la formulación de estrategias, y por medio de elementos relevantes como: misión, visión, valores y objetivos.

La propuesta se centra en aspectos básicos para llevar a cabo una eficiente planeación, y con la ejecución de la misma se busca planificar el adecuado funcionamiento de las actividades de la operación, desarrollar una eficiente coordinación y afrontar cambios organizacionales.

Gráfica 17
Planeación estratégica propuesta
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



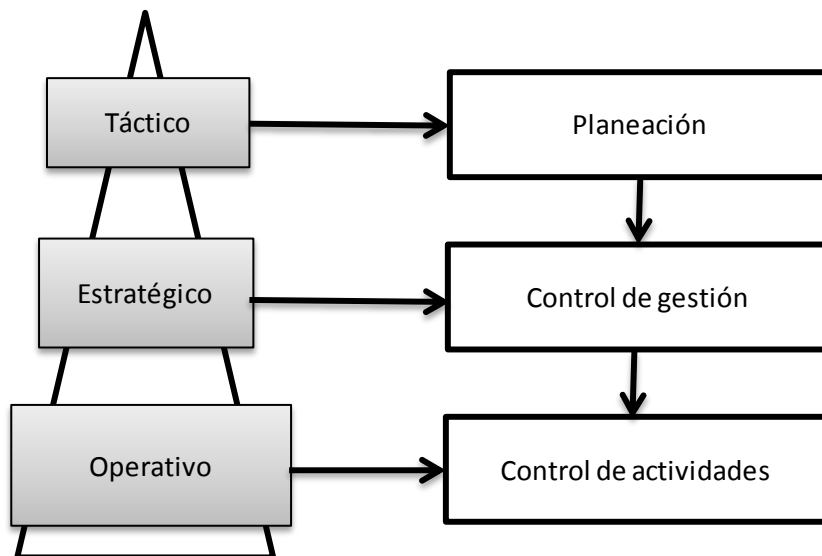
Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

3.2 Actividades de planeación y control

El sistema de planeación y control permite registrar las actividades y objetivos que cubre todos los niveles de la organización. En la siguiente gráfica se puede observar los niveles, táctico, estratégico y operativo.

Gráfica 18
Actividades de planeación y control
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Niveles organizacionales Actividad de planeación y Control



Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

3.3 Objetivo de la propuesta

A continuación se presenta el objetivo de la propuesta de planeación estratégica:

- Implementar al 100% la planeación estratégica propuesta para la empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria, así como establecer los lineamientos y tiempos de ejecución de las estrategias planteadas y lograr la eficiente aplicación de las actividades propuestas.

3.4 Filosofía empresarial

Siendo la filosofía empresarial uno de los elementos principales para la empresa y con el fin de que los colaboradores se sientan identificados con la misma; se reformularon y actualizaron elementos tales como: misión, visión, valores y objetivos los cuales se presentan a continuación:

3.4.1 Misión

Somos una empresa que ofrece un servicio eficiente en el alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción en Guatemala, generando un impacto social y medio ambiental positivo asegurando la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y la innovación en la construcción.

3.4.1.1 Visión

Ser reconocidos en el mercado Guatemalteco como una empresa líder que brinde soluciones mediante servicios integrados de alquiler, venta de maquinaria y servicio de la construcción, que cubran al máximo las necesidades de nuestros clientes logrando con ello ser su primera alternativa.

3.4.1.2 Valores

Los valores propuestos para la empresa son los siguientes:

- Respeto: a la empresa y compañeros de trabajo.
- Integridad: solucionar y trabajar con conductas que demuestren ética y moral.
- Responsabilidad: cumpliendo con las funciones establecidas para el logro de los objetivos.
- Compromiso: realizar el trabajo eficientemente en tiempo y forma.
- Puntualidad: en un ambiente de trabajo adecuado cumpliendo con los horarios establecidos.
- Liderazgo: influencia que se ejerce sobre las personas para incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad para realizar el trabajo adecuadamente.

3.4.2 Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la unidad objeto de análisis.

3.4.2.1 Objetivo general

Alcanzar un 15% de crecimiento de la empresa en el sector de la construcción en la república de Guatemala, a través de los servicios de construcción, alquiler y venta de maquinaria, alcanzando altos niveles de calidad para el año 2018.

3.4.2.2 Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura de los servicios de construcción que presta la empresa, en la República de Guatemala, para el año 2017.
- Incrementar la cartera de clientes de acuerdo a los servicios que presta en un 10% para el año 2017.
- Reducir un 5% el costo en que incurre el transporte, para el segundo semestre del año 2017.

A continuación se presentan las debilidades de la empresa, las estrategias a implementar, los objetivos que se estarán alcanzando y los indicadores para cada una de ellas.

Debilidad	Estrategia	Objetivo alcanzar	Indicador
Filosofía empresarial desactualizada	Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta	Incrementar el compromiso de los colaboradores y la identificación con la empresa.	Porcentaje de colaboradores objetivo (Que participan de las reuniones para dar a conocer la filosofía empresarial)
No existe un organigrama formal	Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto	Establecer los niveles jerárquicos, de autoridad y responsabilidad de los colaboradores, para que identifiquen las responsabilidades en sus puestos de trabajo.	Porcentaje de colaboradores objetivo (Que participan de las reuniones para dar a conocer el organigrama propuesto)
	Actualizar los descriptores de puesto de trabajo	Definir las responsabilidades, funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo, para lograr un alto nivel de calidad y un elevado compromiso de los colaboradores en cada puesto de trabajo.	Porcentaje de descriptores de puesto actualizados (definidos previamente para la actualización)
No realizan verificación de actividades/ personal no motivado	Verificar las actividades de los colaboradores en sus puestos de trabajo	Verificar el rendimiento de los colaboradores en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo y retroalimentarlos para alcanzar un alto nivel de desempeño, que permita la maximización de los recursos de la empresa.	Porcentaje de colaboradores objetivo (citados a la verificación de actividades)
Falta de planes y estrategias	Implementar una boleta de verificación del servicio que presta la empresa	Medir la calidad de servicio que presta la empresa, y retroalimentar a los colaboradores para alcanzar la satisfacción en los clientes.	Porcentaje de clientes que declaran 80y 100% satisfechos acerca del servicio que presta la empresa
	Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes.	Facilitar la relación directa con los clientes a través de la información de los productos y servicios de la empresa, mejor visualización de los mismos a través de fotografías de los productos y la descripción detallada de los servicios.	Porcentaje de visitas a la página Web
	Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa y su actividad económica.	Atraer nuevos clientes y ofrecer un sitio en el cual los clientes puedan ver promociones, eventos de la empresa, y realizar comentarios.	Porcentaje de seguidores de la red social
	Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria	Asegurar las condiciones de la maquinaria y la calidad del equipo con niveles de eficiencia óptimos y la correcta operación de los mismos.	Porcentaje de máquinas que se le hayan dado mantenimiento mensualmente

De acuerdo a los indicadores que se establecieron para las estrategias propuestas, en el siguiente cuadro se indican como deben calcularse dichos indicadores.

Indicador	Fórmula
Porcentaje de colaboradores objetivo (Que participan de las reuniones para dar a conocer la filosofía empresarial)	$(\text{Colaboradores citados a reunión dos veces por semana} / \text{total de los colaboradores}) * 100$
Porcentaje de colaboradores objetivo (Que participan de las reuniones para dar a conocer el organigrama propuesto)	$(\text{Colaboradores citados a reunión dos veces por semana} / \text{total de los colaboradores}) * 100$
Porcentaje de descriptores de puesto actualizados (definidos previamente para la actualización)	$(\text{Descriptores de puesto actualizados} / \text{total de descriptores}) * 100$
Porcentaje de colaboradores objetivo (citados a la verificación de actividades)	$(\text{Colaboradores citados a reunión una vez por semana} / \text{total de los colaboradores}) * 100$
Porcentaje de clientes que declaran 80y 100% satisfechos acerca del servicio que presta la empresa	$(\text{Porcentaje de clientes que declara 80 y 100\% satisfacción en u mes} / \text{total clientes que llenaron la boleta en 1 mes}) * 100$
Porcentaje de visitas a la página Web	$(\text{Porcentaje de usuarios que visitan la página mes anterior} / \text{porcentaje de usuarios que visitan la página mes actual}) * 100$
Porcentaje de seguidores de la red social	$(\text{Porcentaje de seguidores mes anterior} / \text{porcentaje de seguidores mes actual}) * 100$
Porcentaje de máquinas que se le hayan dado mantenimiento mensualmente	$(\text{Máquinas que se le haya dado mantenimiento en el mes} / \text{total de máquinas}) * 100$

3.5 Formulación de estrategias

A continuación se presentan las estrategias establecidas con base a los factores internos y externos desarrollados en el capítulo II con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Gráfica 19
Matriz FODA
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria y construcción
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Trabajo en equipo F2. Creatividad e innovación F3. Maquinaria adecuada F4. Personal con conocimiento y experiencia F5. Tecnología avanzada F6. Instalaciones adecuadas F7. Manual de procedimientos actualizado	D1. Filosofía empresarial desactualizada D2. Descriptores de puesto desactualizados D3. No existe un organigrama formal D4. Falta de planes a largo plazo D5. Personal no motivado D6. No realizan verificación de actividades
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Demanda potencial de los servicios de la construcción O2. Clientes potenciales en el sector de la construcción O3. Tecnología de vanguardia O4. Alianza con otras empresas	1. Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción (F2, F3, F4, F5, O2,O3) 2. Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción (F1,F2,F4, F5, O1,O2, O3)	1. Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción. (D1, D5, O1,O2,O5) 2. Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas (D2,D3, D4, D5,O1,O4)
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Crisis económica actual A2. Alto costo de materia prima A3. Crecimiento de la competencia A4. Alquiler de equipo para construcción	1. Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil (F1, F3, F4, F5, F6, A2, A1, A4) 2. Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción (F2, F4, F5, A1,A2, A3, A4)	1. Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adapten a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles. (D2, D6, A1, A3) 2. Actualizar los descriptores de puesto de trabajo enfocado en la creciente demanda de la construcción y con ello cubrir nuevos servicios y productos (D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4)

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.6 Ejecución de estrategias

De acuerdo a las estrategias formuladas, se presentan los siguientes planes de acción con la finalidad de facilitar el alcance de los objetivos propuestos; cada plan describe las actividades a realizar, metas a alcanzar, responsable, tiempo de inicio y fin de cada actividad, materiales, y presupuesto.

Los cuales se presentan a continuación en orden de prioridad para implementar en la empresa:

- ❖ Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción
- ❖ Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas
- ❖ Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adapten a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles
- ❖ Actualizar los descriptores de puesto de trabajo enfocado en la creciente demanda de la construcción y con ello cubrir nuevos servicios y productos
- ❖ Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción
- ❖ Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción
- ❖ Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción
- ❖ Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil.

Cuadro 3
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015

Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia DO: Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción.

Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	11/07/2016	11/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	A probar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	12/07/2016	12/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00
3	Programar reuniones para las diferentes áreas en las instalaciones de la empresa	Dar a conocer los elementos de la filosofía empresarial al 100% de los colaboradores en una semana	Gerente general	18/07/2016	22/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	1500.00
4	Colocar el logotipo de la empresa en las instalaciones (formato 1)	Dar a conocer el significado del diseño y colores que lo conforman al 100% de los colaboradores en una semana	Asistente de gerencia	25/07/2016	29/07/2016	Mobiliario y equipo, impresiones.	400.00
5	Impresión de rótulos institucionales, logotipo y trifoliar	Asegurar que los rótulos estén impresos en tiempo para darlos a conocer a los colaboradores en dos semanas	Asistente de gerencia	25/07/2016	05/08/2016	Impresiones	2000.00
6	Instalar rótulos en las instalaciones de la empresa (formatos del 2 al 5)	Colocar los elementos de la filosofía empresarial en un lugar visible en un periodo de 3 días	Asistente de gerencia	09/08/2016	11/08/2016	Mobiliario y equipo	400.00
7	Reforzar los elementos de la filosofía empresarial a través de reuniones periódicas	Retroalimentar y reforzar la filosofía empresarial al 100% de los colaboradores para mantener la identificación con la misma en el segundo semestre del año 2016	Gerente general	16/08/2016	29/12/2016	Mobiliario y equipo, impresiones.	2000.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta	Verificar en que porcentaje se implementó la estrategia de los elementos de la filosofía empresarial, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 3 meses	Gerente general	31/12/2016	31/03/2017	A definir por la empresa	1000.00
Presupuesto total para la implementación							7800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Formato 1
Descripción del logotipo
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Medidas de rótulos institucionales:

Ancho: 40 cm.

Alto: 60 cm.

Color verde del fondo del pentágono: Significa el compromiso que la empresa tiene con el medio ambiente.

Pala mecánica: Simboliza el tipo de maquinaria que la empresa utiliza, alquila y vende.

Flechas: Representa la pavimentación de carreteras, a la cual se dedica la empresa.

Formato 2
Rótulo institucional misión
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Misión



Somos una empresa que ofrece un servicio eficiente en el alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción en Guatemala, generando un impacto social y medio ambiental positivo asegurando la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y la innovación en la construcción.

Color verde del fondo del pentágono: Significa el compromiso que la empresa tiene con el medio ambiente.

Color amarillo del fondo de círculo: significa precaución y mantenimiento de la maquinaria.

Pala mecánica: Simboliza el tipo de maquinaria que la empresa utiliza, alquila y vende.

Flechas: Representa la pavimentación de carreteras, a la cual se dedica la empresa.

Medidas del rótulo:

Ancho: 40 cm.

Alto: 60 cm.

Formato 3
Rótulo institucional visión
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Visión



Ser reconocidos en el mercado Guatemalteco como una empresa líder que brinde soluciones mediante servicios integrados de alquiler, venta de maquinaria y servicio de la construcción, que cubran al máximo las necesidades de nuestros clientes logrando con ello ser su primera alternativa.

Color verde del fondo del pentágono: Significa el compromiso que la empresa tiene con el medio ambiente.

Color amarillo del fondo de círculo: significa precaución y mantenimiento de la maquinaria.

Pala mecánica: Simboliza el tipo de maquinaria que la empresa utiliza, alquila y vende.

Flechas: Representa la pavimentación de carreteras, a la cual se dedica la empresa.

Medidas del rótulo:

Ancho: 40 cm.

Alto: 60 cm.

Valores



- Respeto: a la empresa y compañeros de trabajo.
- Integridad: solucionar y trabajar con conductas que demuestren ética y moral.
- Responsabilidad: cumpliendo con las funciones establecidas para el logro de los objetivos.
- Compromiso: realizar el trabajo eficientemente en tiempo y forma.
- Puntualidad: en un ambiente de trabajo adecuado cumpliendo con los horarios establecidos.
- Liderazgo: dirigir a otros en camino a un fin en la toma de decisiones y velar por el bien común.
- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad para realizar el trabajo adecuadamente.

Color verde del fondo del pentágono: Significa el compromiso que la empresa tiene con el medio ambiente.

Color amarillo del fondo de círculo: significa precaución y mantenimiento de la maquinaria.

Pala Mecánica: Simboliza el tipo de maquinaria que la empresa utiliza, alquila y vende.

Flechas: Representa la pavimentación de carreteras, a la cual se dedica la empresa.

Medidas del rótulo:

Ancho: 40 cm.

Alto: 60 cm.

Formato 5
Trifoliar informativo (parte externa)
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Organización
Dirección principal de la empresa
Su dirección Línea 2
Su dirección Línea 3
Su dirección Línea 4
Teléfono: 555-555-5555
Fax: 555-555-5555
Correo electrónico:



Empresa Constructora
Filosofía Empresarial

Formato 5
Trifoliar informativo (parte interna)
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Antecedentes

La empresa dedicada a la construcción y levantamiento de tierra guatemalteca se dedica a la compra-venta de maquinaria, construcción y pavimentación de carreteras, obra civil y movimiento de tierras.

Se fundó en 1,988 con la tecnología de la época cumpliendo con las normas y estándares de calidad.

En 1996 la empresa se constituyó como una Sociedad Anónima manteniéndose actualizada con la tecnología de punta, dándole la importancia debida al cumplimiento de las normas y políticas nacionales e internacionales, por ello se ha mantenido posicionada en el ámbito de la construcción y pavimentación de carreteras.



Misión

Somos una empresa que ofrece un servicio eficiente en alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción en Guatemala, generando un impacto social y medio ambiental positivo asegurando la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, promoviendo el desarrollo profesional de los trabajadores y la innovación en la construcción.



Visión

Ser reconocidos en el mercado Guatemalteco como una empresa líder de construcción que brinde soluciones mediante servicios integrados de alquiler, venta y servicio de la construcción que cubran al máximo las necesidades de nuestros clientes logrando con ello ser su primera alternativa.



Valores

- Respeto: a la empresa y compañeros de trabajo.
- Integridad: solucionar y trabajar con conductas que demuestren ética y moral.
- Responsabilidad: cumpliendo con las funciones establecidas para el logro de los objetivos.
- Compromiso: realizar el trabajo eficientemente en tiempo y forma.
- Puntualidad: en un ambiente de trabajo adecuado cumpliendo con los horarios establecidos.
- Liderazgo: dirigir a otros en camino a un fin en la toma de decisiones y velar por el bien común.
- Honestidad: comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad para realizar el trabajo adecuadamente.

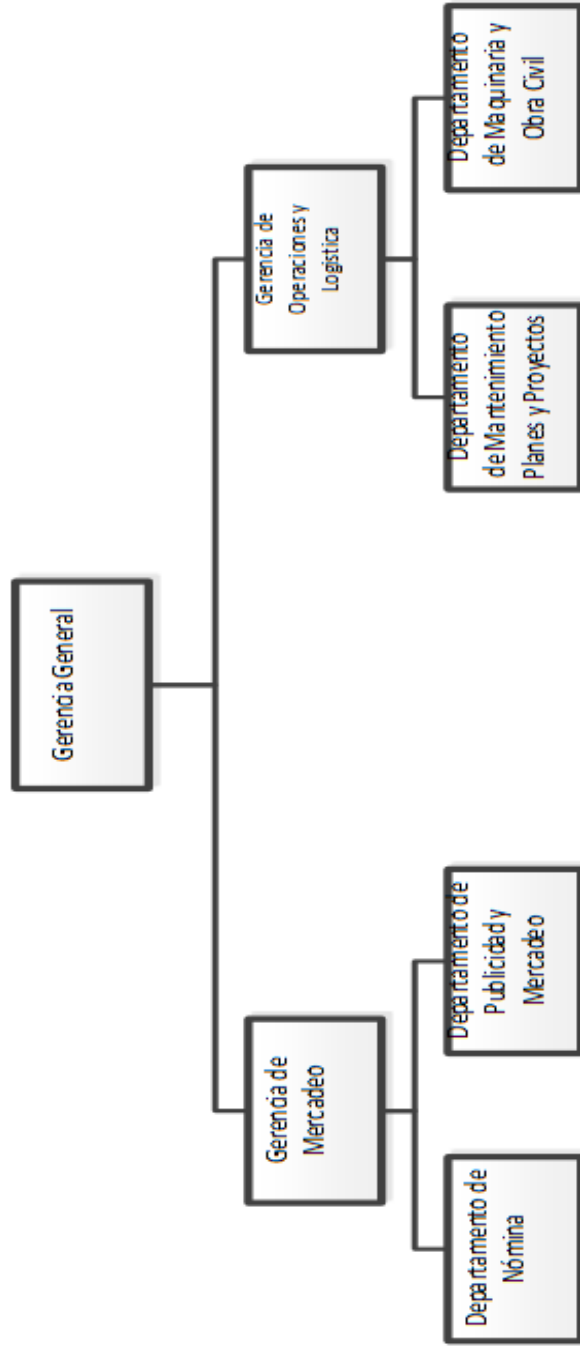


Cuadro 4
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia DO: Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas.							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	26/07/2016	26/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	27/07/2016	27/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00
3	Realizar una reunión con el personal de la empresa	Dar a conocer los organigramas de la empresa en una reunión al 100% de los colaboradores	Gerente general	01/08/2016	01/08/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	1500.00
4	Plasmar el organigrama general y nominal en un rótulo institucional (ver gráfica 17 y 18)	Lograr la identificación de los colaboradores con el organigrama de la empresa. en el mes de agosto del año 2016	Asistente de gerencia	02/08/2016	31/08/2016	Impresiones	3700.00
5	Realizar reuniones periódicas con el personal de la empresa	Retroalimentar el organigrama de la empresa y verificar si se cumple en un periodo de 2 meses	Asistente de gerencia	01/09/2016	30/11/2016	Mobiliario y equipo	2500.00
6	Evaluación de los organigramas de la empresa	Verificar en qué porcentaje se implementó la estrategia y los cambios realizados en los organigramas, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 1 año	Gerente general	01/12/2016	30/11/2017	A definir por la empresa	1000.00
						Presupuesto total para la implementación	9200.00

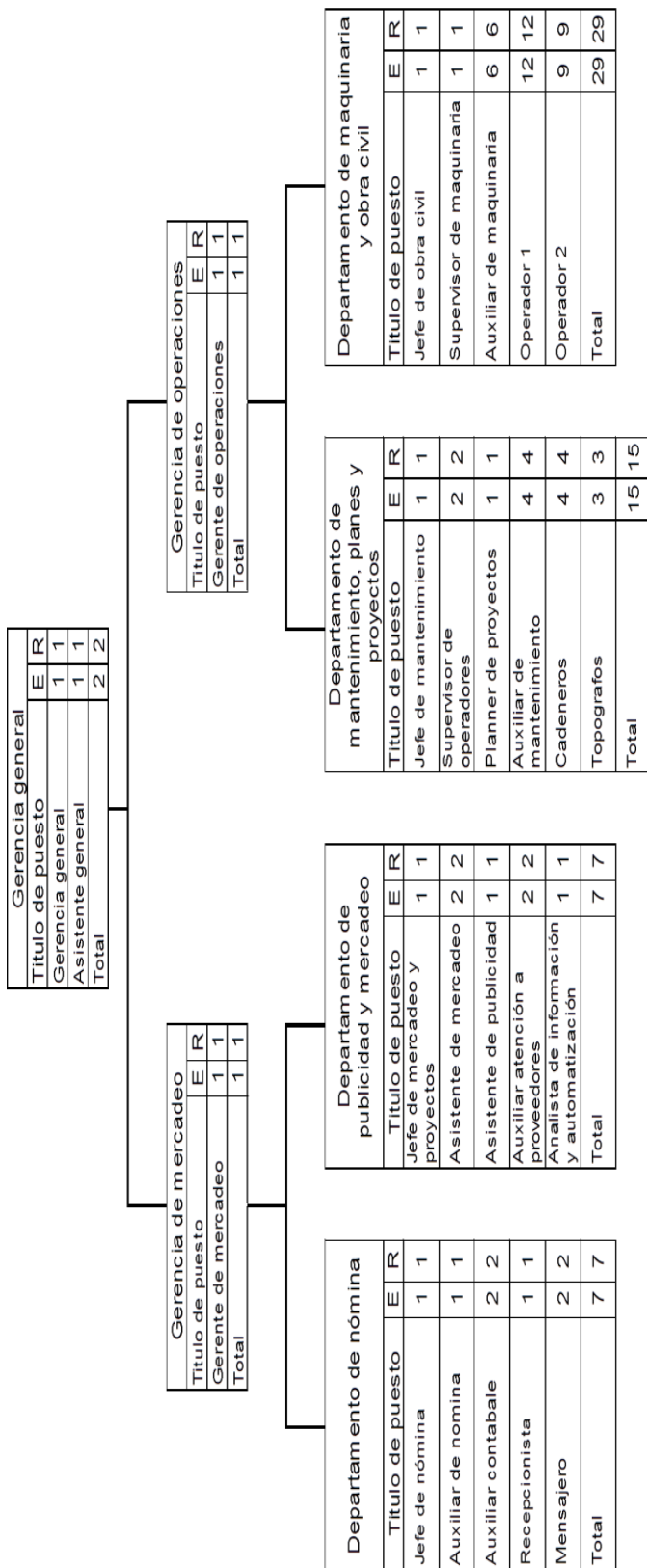
Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

Gráfica 20
Organigrama general propuesto
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Mixco, Guatemala zona 4



Fuente: elaboración propia. Año 2015

Gráfica 21
Organigrama nominal propuesto
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

E= existente

R= requerido

Cuadro 5
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria

Estrategia DA: Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adaptan a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles.						
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto en Q
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	06/12/2016	06/12/2016	300.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	07/12/2016	07/12/2016	200.00
3	Reunión con los gerentes de la empresa	Definir los tiempos en que se realizará la verificación de actividades y los responsables, en una semana	Gerente general	08/12/2016	15/12/2016	900.00
4	Impresión del formato de verificación de actividades (formato 6)	Entregar a cada jefe de departamento el formato establecido para verificación de actividades, en una semana	Asistente gerencia	19/12/2016	26/12/2016	1100.00
5	Realizar reuniones periódicas con los jefes de departamento	Verificar que se realicen el 100% de las actividades establecidas y se cumplan los tiempos para la verificación de actividades en un mes	Gerente general	02/01/2017	02/02/2017	3000.00
6	Reunión con los colaboradores para a dar a conocer resultados	Presentar al 100% de los colaboradores los resultados obtenidos y retroalimentarlos acerca de su desempeño, en el mes de marzo de 2016	Jefe de área	02/03/2017	30/03/2017	7000.00
7	Evaluación de las actividades	Verificar en qué porcentaje se implementó la estrategia, a través de la guía de evaluación de estrategias, un periodo de 6 meses	Gerente general	04/05/2017	30/09/2017	1000.00
Presupuesto total para la implementación						13500.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Formato 6
Verificación de actividades
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

FECHA:

09/10/2016

JEFE INMEDIATO	Javier González
NOMBRE DEL COLABORADOR	Mayra Solis
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de mercadeo

INSTRUCCIONES: Marque con una X la forma de actuar del colaborador que será evaluado, según los siguientes parámetros.

1	EXCELENTE (logra resultados por arriba de lo esperado)
2	BUENO (logra los resultados esperados)
3	REGULAR (por lo general logra los resultados esperados)
4	INSUFICIENTE (está por debajo de los resultados esperados)
NA	NO APLICA (cuando no aplica a las actividades del puesto)

No	Actividades	1	2	3	4	NA
1	Puntualidad en su horario de trabajo		X			
2	Le gusta trabajar en equipo			X		
3	Se adapta a cambios en el área rápidamente		X			
4	Aprende fácilmente nuevas técnicas para realizar el trabajo		X			
5	Sigue instrucciones	X				
6	Utiliza correctamente los equipos y herramientas de trabajo		X			
7	Atiende con gusto las órdenes de sus superiores		X			
8	Es responsable en todas las actividades de su puesto	X				
9	Demuestra seguridad al hacer su trabajo		X			
10	Participa con regularidad en las actividades organizadas por la empresa				X	
11	Es proactivo para apoyar en otras actividades del área		X			
12	Casi nunca se equivoca al realizar su trabajo					
13	Asistencia en las reuniones de trabajo			X		
14	Demuestra interés en todas las actividades de su puesto			X		
15	Atiende con amabilidad a los clientes			X		

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Cuadro 6
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	05/07/2016	05/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	06/07/2016	06/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00
3	Reunión con los gerentes de la empresa para presentar la propuesta	Informar acerca del 100% del formato a utilizar, en una sesión	Gerente general	11/07/2016	11/07/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	900.00
4	Proponer los descriptores de puesto (formatos 7 y 8)	Documentar la información de los formatos de los puestos de trabajo en un periodo de 2 meses	Gerente general	17/07/2016	17/10/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	6000.00
5	Programar reuniones con los jefes de departamento para presentar los descriptores de puesto	Dar a conocer las responsabilidades, atribuciones y relaciones del puesto de trabajo, en dos sesiones	Jefe de departamento	24/10/2016	26/10/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	3000.00
6	Actualización de los descriptores de puesto	Verificar y documentar las actividades de cada puesto de trabajo y actualizar la información si hay cambios, en un año	Gerente general	02/11/2016	02/11/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	5000.00
7	Evaluación de la propuesta	Verificar el alcance y resultados de los descriptores de puesto, a través de la guía de evaluación de estrategias, en 6 meses	Gerente general	03/11/2017	03/05/2017	A definir por la empresa	1000.00
Presupuesto total para la implementación							16400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Formato 7
Descripción de puesto de trabajo
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente general
Código del puesto:	IMOD001
Unidad administrativa:	Gerencia
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Gerente de Operaciones, Gerente de Mercadeo
Fecha de elaboración:	octubre de 2015

2. Objetivo:

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, dirigir y controlar del personal enfocado al alcance de los objetivos organizacionales.

3. Atribuciones:

Ejercer la representación legal de la empresa
Establecer los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.
Dirigir, la operación de la empresa.
Supervisar, la operación de la empresa.
Implementar estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
Proveer al personal de lo necesario para desarrollar las funciones.
Dirigir las juntas del personal.

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín. • Idioma inglés

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Tres años de experiencia en el puesto o similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de pensamiento estratégico • Capacidad de liderar, motivar y evaluar los equipos de trabajo • Adaptarse a los cambios y transformación organizacional • Orientación a resultados

Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales • Capacidad de trabajar bajo presión, toma de decisiones éticas y socialmente responsables. • Dinámico. • Conocimiento de plantación, dirección, supervisión y control en el área administrativa y de operación. • Manejo de equipo de cómputo y software administrativo

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Correspondiente a las atribuciones y funciones establecidas, por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y software administrativo • Mobiliario y equipo existentes en el establecimiento

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene relación con los gerentes de operaciones y mercadotecnia.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Exigente discreción con la información administrativa y financiera de la empresa.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de dinero en efectivo, depósitos y cheques a nombre de la empresa.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa en las gerencias de operaciones y mercadeo.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones ambiente normal, área de descanso en la gerencia, ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a estrés laboral.
--

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 8
Descripción de puesto de trabajo
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

9. Identificación:

Nombre del puesto:	Mensajero
Código del puesto:	IMOD002
Unidad administrativa:	Departamento de nómina
Le reporta a:	Jefe de nómina
Le reportan:	ninguno
Fecha de elaboración:	octubre de 2015

10. Objetivo:

Realizar los trámites necesarios de correspondencia, mensajería y depósitos para optimizar los tiempos de operación.

11. Atribuciones:

Facturar a clientes.
Comprar repuestos e insumos para la empresa.
Realizar depósitos y retiros bancarios.
Realizar trámites y pagos de servicios.
Entregar mercadería a clientes.
Cualquier otra actividad de mensajería.

12. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none">• 3ro básico.

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• 2 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Iniciativa, buena expresión oral, habilidad numérica, buenas relaciones interpersonales.

Destrezas
<ul style="list-style-type: none">• Buen manejo de motocicleta, conocer el área urbana.

13. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">• En el manejo de la correspondencia, facturas, cheques y boletas de depósito.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">• Debe velar por el correcto uso y mantenimiento de la motocicleta para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">• Tiene relación con la asistente general, el administrador financiero y clientes.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">• Exigente discreción con el manejo de facturas, cheques y boletas de depósito.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad de dinero en efectivo y cheques para compra de repuestos.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none">• Supervisión recibida por el administrador financiero y asistente administrativa.

14. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
40%	60%

15. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none">• Condiciones ambiente normal, área de descanso en bodega, ventilación e iluminación.

16. Riesgos

<ul style="list-style-type: none">• Sujeto a sufrir accidentes de trabajo.
--

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Cuadro 7
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia FO: Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción.							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	02/11/2016	02/11/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00
2	Discusión de la propuesta para implementar la página de facebook	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente general	03/11/2016	03/11/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00
3	Crear la página en el sitio	Incluir información de la empresa, actividad, promociones, servicios y productos, en una semana	Asistente de publicidad	08/11/2016	16/11/2016	Mobiliario y equipo	1000.00
4	Realizar la prueba piloto de la página de facebook	Verificar el funcionamiento y eficiencia de la página en una semana	Asistente de publicidad	21/11/2016	28/11/2016	A definir por la empresa	2500.00
5	Enviar por correo electrónico a la base de clientes la nueva página de facebook de la empresa (formato 9)	Dar a conocer la nueva página para incrementar la presencia en redes sociales, así como el reconocimiento de la marca, en 1 semana	Asistente de publicidad	29/11/2016	29/11/2016	Mobiliario y equipo	3000.00
6	Comunicar a los clientes que visitan la empresa acerca de la página de facebook	Dar a conocer la página a los clientes reales y potenciales para que la visiten y den su opinión, en un periodo de un mes.	Asistente de gerencia	06/12/2016	06/01/2017	Mobiliario y equipo, impresión de rótulos	3500.00
7	Enviar 3 publicaciones diarias en facebook acerca de los productos, servicios y promociones	Asegurar la presencia activa de los clientes en un 15%, en un periodo de 6 meses	Asistente de publicidad	10/01/2017	10/07/2017	A definir por la empresa	6500.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta	Verificar en qué porcentaje se está aplicando la estrategia de la página de facebook, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 6 meses	Gerente general	15/07/2017	15/01/2018	A definir por la empresa	1000.00
Presupuesto total para la implementación							18000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015.

Formato 9
Página de Facebook
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Cuadro 8
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia FO: Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción.							
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	26/09/2016	26/09/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	300.00
2	Discusión de la propuesta por parte del Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	27/09/2016	27/09/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00
3	Reunión con los jefes de departamento para la presentación del catálogo	Revisar el 100% de los servicios y productos que se incluyeron en el catálogo, en dos sesiones	Gerente general	04/10/2016	04/10/2016	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	900.00
4	Crear el catálogo de productos y servicios	Incluir en el catálogo en línea el 100% de los productos y servicios que presta la empresa, en un periodo de dos semanas	Asistente de mercadeo	11/10/2016	21/10/2016	Mobiliario y equipo	5600.00
5	Actualizar la página Web de la empresa con el catálogo en línea	Mostrar en la página a través del catálogo en línea, el total de productos y servicios que la empresa presta, en periodo de una semana	Asistente de mercadeo	24/10/2016	28/10/2016	Mobiliario y equipo	1500.00
6	Realizar la prueba piloto del catálogo en línea	Verificar la información del catálogo en línea y la eficiencia del servicio, en un periodo de 2 semanas	Asistente de mercadeo	31/10/2016	11/11/2016	Mobiliario y equipo	2000.00
7	Imprimir el catálogo y colocarlo en el área de recepción (formato 10)	Dar a conocer el nuevo catálogo de productos y servicios a los clientes reales y potenciales, en 2 semanas	Asistente de gerencia	14/11/2016	25/11/2016	Mobiliario y equipo, impresiones.	3500.00
8	Evaluación del alcance de la propuesta	Verificar en qué porcentaje se implementó la estrategia de, catálogo de productos y servicios, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 6 meses.	Gerente general	29/12/2016	29/06/2016	A definir por la empresa	1000.00
Presupuesto total para la implementación							15000.00

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

Formato 10
Catálogo de productos y servicios
Empresa dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

**Empresa dedicada a la construcción, alquiler y
venta de maquinaria**

Catálogo de Productos y Servicios



Contáctanos:
Dirección principal de la empresa
Teléfono: 555-555-5555
Fax: 555-555-5555
Correo electrónico: alguien@ejemplo.com

PARA PEDIDOS LLAME AL 1 800.000.0000



Productos





Generador Eléctrico:

Aparato que mantiene una diferencia de cargas eléctricas entre dos puntos transformando otras formas de energía en energía mecánica y posteriormente en una corriente alterna de electricidad.



Generador Soldador:

Máquina que transforma la energía química diésel a energía mecánica y luego a energía eléctrica el equipo puede ser utilizado como generador y como soldadora.



Bomba Centrífuga:

Máquina que consiste de un conjunto de paletas rotatorias encerradas dentro de una caja o cárter, son siempre rotativas y son un tipo de bomba hidráulica que transforma la energía mecánica de un impulsor.



Bomba Sumergible:

tiene un impulsor sellado en la carcasa, se sumerge en el líquido a bombear, se colocan habitualmente en la parte inferior de los depósitos de combustible y también se utilizan para la extracción de pozos de agua.



Flechas de señalización vial:

Marca vial que indica el movimiento o los movimientos permitidos u obligados a los conductores que circulan por ese carril.



Vibrador para concreto:

Herramienta que se utiliza en la construcción y sirve para lograr una mezcla más homogénea y evitar nidos con el concreto.



Mezcladora para concreto:

Maquina empleada para la elaboración del hormigón o concreto, su función es suplantar el amasado manual de los diferentes elementos que componen el hormigón o concreto.



Demolidor eléctrico:

Máquina que se utiliza para demoler pavimentos, realizar agujeros de grandes dimensiones o demoler construcciones de diversa índole.



Demoledor neumático:

Taladro percutor portátil que basa su funcionamiento en mecanismos de aire comprimido percute la superficie con objeto de romperla en trozos.



Vibradores a gasolina:

Maquina liviana que se utiliza comprimir el concreto con un peso operacional de 160 lbs., con fuerza centrífuga de 719 lbs.



Torre de iluminación:

Maquina liviana que se utiliza para la iluminación cuando trabajan en las obras de construcción por la noche que posee 4 lámparas de una altura máxima de 30 pies que cubre un área de iluminación de 3,000 a 4,000 mts. Cuadrados con un peso operacional de 75 libras.



Cortadoras de concreto:

Máquina liviana que se utiliza para hacer cortes ya sea en concreto o en asfalto, con un peso operacional de 160 libras.

PARA PEDIDOS LLAME AL 1 800.000.0000



Servicios

Compactación

- Procedimiento de aplicar energía al suelo suelto para eliminar espacios vacíos, aumentando así su densidad y en consecuencia su capacidad de soporte y estabilidad.

Demolición

- Proceso mediante el cual se procede a la destrucción o derribo de una construcción.

Generación

- Procedimiento para generar energía por medio de electricidad.

Bombeo de Agua

- Procedimiento de impulsar un fluido por medio de una bomba para los procesos de construcción.

Iluminación y Señalización

- Servicio de iluminación de carreteras y señalización para trabajos de construcción y levantamiento de carreteras.

Perforaciones de Concreto

- Procedimiento de resistencia a la compresión, perforación de núcleos de concreto, concreto aserrado, resistencia de concreto, resistencia a la flexión, resistencia a la tracción indirecta.

Cuadro 9
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia FA: Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción.										
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q			
				Inicio	Final					
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	06/01/2017	06/01/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00			
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	09/01/2017	09/01/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00			
3	Revisar la información que contiene la boleta	Verificar la información que la empresa necesita, en una semana	Gerente mercadeo	10/01/2017	16/01/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	300.00			
4	Crear la boleta de evaluación del servicio	Elaborar la boleta de evaluación del servicio con toda la información establecida previamente, en una semana	Asistente de mercadeo	17/01/2017	23/01/2017	Mobiliario y equipo	1000.00			
5	Impresión de las boletas (formato 11)	Colocar las boletas en recepción en un lugar visible para el cliente, en un periodo de 2 semanas	Asistente de gerencia	24/01/2017	07/02/2017	Impresiones	1500.00			
6	Verificar la información obtenida por los clientes	Tabular los datos y realizar el informe final, en un periodo de un mes	Asistente de mercadeo	07/02/2017	07/03/2017	Mobiliario y equipo	1000.00			
7	Reunión con los colaboradores para a dar a conocer resultados	Presentar al 100% de los colaboradores los resultados obtenidos y retrolimentarlos acerca de la opinión de los clientes, en dos reuniones	Gerente general	09/03/2017	10/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias, refacción.	1500.00			
8	Evaluación del alcance de la boleta	Verificar en qué porcentaje se implementó la estrategia, de verificación del servicio, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 6 meses	Gerente general	13/03/2017	13/09/2017	A definir por la empresa	1000.00			
Presupuesto total para la implementación							6800.00			

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

Formato 11
Boleta de evaluación del servicio
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Boleta de evaluación de los gustos y preferencias del cliente
 !Queremos conocer su opinión...para servirle cada vez mejor!

Objetivo: Evaluar el servicio brindado para mejorar continuamente
 Instrucciones: Por favor responder las siguientes preguntas rellinando el recuadro de acuerdo a su percepción.

a. COMO CALIFICA LOS SIGUIENTES ASPECTOS

	Excelente	Bueno	Malo
Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución de problemas del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON EL SERVICIO BRINDADO

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho

c. QUÉ ES LO QUE LO MOTIVA PARA TOMAR COMO OPCIÓN NUESTROS SERVICIOS

Ubicación
 Precio
 Calidad del servicio
 Atención al cliente

Comentarios o sugerencias

Cuadro 10
Plan de Acción
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Estrategia FA: Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil.										
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para implementar la estrategia en un 100%.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Materiales	Presupuesto en Q			
				Inicio	Final					
1	Presentación de la propuesta al gerente general	Informar el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante	03/03/2017	03/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	300.00			
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general	Aprobar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente general	06/03/2017	06/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias	200.00			
3	Realizar una reunión con el gerente de operaciones	Presentar el formato de control del mantenimiento de la maquinaria en una sesión	Gerente general	07/03/2017	07/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	100.00			
4	Reunión con el gerente general, gerente de operaciones y jefes de cada departamento	Definir los tiempos en que se les estará dando el mantenimiento a la maquinaria de la empresa, en 2 sesiones	Gerente general	08/03/2017	09/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	1500.00			
5	Imprimir el formato de control de mantenimiento (formato 12)	Entregar a los jefes de cada departamento el formato de mantenimiento, en una semana	Asistente general	13/03/2017	17/03/2017	Impresiones	2000.00			
6	Programar reunión con el personal de la empresa	Presentarle al 100% del personal el formato de mantenimiento de maquinaria y la forma que se llevará el control del mismo, en 2 sesiones.	Gerente general	20/03/2017	21/03/2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	800.00			
7	Reforzar en reuniones periódicas el control del mantenimiento de la maquinaria	Verificar que se esté cumpliendo con el control y reforzar la importancia del mismo, en un periodo de 3 meses.	Gerente de operaciones	22/03/2017	22/06//2017	Mobiliario y equipo, salón de conferencias.	3000.00			
8	Evaluación del alcance y aprovechamiento del control de mantenimiento	Verificar la implementación del control de maquinaria y el porcentaje de alcance que ha tenido, a través de la guía de evaluación de estrategias, en un periodo de 6 meses.	Gerente de operaciones	23/06/2017	23/12/2017	A definir por la empresa	1000.00			
Presupuesto total para la implementación							8900.00			

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

Formato 12
Reporte de mantenimiento de equipo y maquinaria
Empresa privada dedicada a la compra, venta, alquiler de maquinaria y construcción
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Nombre del colaborador	Puesto	Fecha del reporte	Nombre del equipo	Tipo de mantenimiento	Firma de recibido por parte del encargado
Juan Mario Pérez	Auxiliar de mantenimiento	06/05/2016	Mezcladora para concreto	Cambio de aceite	
Victor Martinez	Auxiliar de mantenimiento	07/06/2016	Cortadora de concreto	Limpieza de filtro de aceite	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.7 Evaluación de estrategias

Para lograr el objetivo de la planeación estratégica se hace necesario evaluar las estrategias y verificar el progreso de las mismas, desarrollando actividades que permitan evaluar la eficiencia y efectividad en los tiempos establecidos; para ello se sugiere aplicar el formato propuesto de la guía de evaluación de estrategias, este debe ser utilizado cada seis meses por el gerente general, gerente de mercadeo y gerente de operaciones para llevar un estricto control en la implementación de las estrategias.

A continuación se presentan los parámetros para establecer el porcentaje de avance de las estrategias:

0%	No se ha iniciado el proceso de la estrategia
25%	En etapa inicial del proceso
50%	Parcialmente ejecutado, con más de la mitad de actividades realizadas
75%	En la etapa final de la estrategia, en proceso de revisión para verificar si se deben realizar correcciones
100%	Finalizado

En los factores debe describirse el elemento que está favoreciendo o está impidiendo el avance en la implementación de la estrategia.

Se presenta el formato para evaluar el progreso de las estrategias:

Formato 13
Guía de evaluación de estrategias
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria							
Guía de evaluación semestral de estrategias							
	Estrategias	Fecha de inicio	Ejecutado	% de realización	Factores		Observaciones
					Favorable	Desfavorable	
1	Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción						
2	Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas						
3	Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adapten a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles						
4	Actualizar los descriptores de puesto de trabajo enfocado en la creciente demanda de la construcción y con ello cubrir nuevos servicios y productos						

5	Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción						
6	Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción						
7	Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción						
8	Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil						

2. Verificación de avances

Estrategia	Fecha de inicio	Actividad según el plan	Actividad actual	Retraso		Días de retraso
				Si	No	

3. Próximos pasos

Estrategia	Pasos a seguir	Fecha del entregable

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.7.1 Guía para el llenado evaluación de estrategias

La información que presenta la guía de evaluación de estrategias es básicamente el avance de la implementación de las estrategias, el % de realización, cuáles ya se ejecutaron al 100%, los factores favorables y los factores desfavorables durante el proceso y las observaciones pertinentes a cada una de ellas.

A continuación se detalla cómo se debe de llenar cada paso:

Primer Apartado

1. Llenado de la hoja

1. Estrategias:	En este apartado se deben colocar las estrategias que se estarán implementando.
2. Fecha de inicio:	Fecha en la que inicia el proceso de implementación de la estrategia.
3. Ejecutado:	En este apartado se estará colocando una "X", solamente si el proceso de la implementación de la estrategia está finalizado al 100%.
4. % de realización:	En este apartado se colocará el % de las actividades que se han realizado en la implementación de la estrategia. (Ver tabla de avance de estrategias).
5. Factor favorable:	En este apartado se debe colocar los factores que están ayudando en el proceso de las actividades, o que ayudaron a que la implementación de la estrategia se finalizará con éxito
6. Factor desfavorable:	En este apartado se debe colocar los factores que están impidiendo en el proceso de las actividades, o que han sido un obstáculo para la implementación de la estrategia.
7. Observaciones	En este apartado se pueden colocar puntos relevantes durante el proceso de la implementación, o cambios que se hayan realizado.

Segundo apartado

2. Verificación de avances de las estrategias y retroalimentación:

En esta actividad, una vez iniciada la estrategia el Gerente general estará revisando los avances 1 vez al mes, y en la reunión realizada el día 5 de cada mes con los gerentes y jefes de área estará retroalimentando acerca del avance y se verificarán las oportunidades durante el proceso.

1. Estrategias:	En este apartado se deben colocar las estrategias que se estarán implementando.
2. Fecha de inicio:	Fecha en la que inicia el proceso de la estrategia.
3. Actividad según el plan:	En este apartado se estará colocando la actividad que se encuentra definida según el plan.
4. Actividad actual:	En este apartado se estará colocando la actividad en la que se encuentra actualmente el proceso de la estrategia.
5. Retraso:	En este apartado se debe colocar una "X" en SI, si las actividades definidas en la implementación de la estrategia se encuentran en retraso; y si se encuentra en tiempo un "X" en NO.
6. Días de retraso:	En este apartado se debe colocar los días que se encuentra en retraso una actividad.

Tercer apartado

3. Próximos pasos

En este apartado se estarán definiendo cuales son las siguientes actividades y en el caso de las que tienen retraso se deben colocar las acciones a seguir para alinearlas al tiempo definido. Esta información se estará presentando en la próxima reunión con el Gerente general.

1. Estrategias:	En este apartado se deben colocar las estrategias que se estarán implementando.
2. Pasos a seguir:	En este apartado se deben colocar las acciones a seguir para cumplir con las actividades planteadas, en el caso de que las actividades se encuentren en tiempo, se debe colocar la próxima actividad.
3. Fecha del entregable:	En este apartado se debe colocar la fecha definida para finalizar con la actividad descrita.

3.8 Presupuesto para implementar la propuesta

Se presenta a continuación el presupuesto necesario para la aplicación de cada estrategia y el total de la inversión.

Cuadro 11
Presupuesto integrado para la implementación de la propuesta
Empresa dedicada a la construcción y alquiler de maquinaria
Noviembre, 2015
Ciudad de Guatemala, Guatemala

No. Orden	Estrategia a implementar	Presupuesto
1	Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción.	Q.7,800.00
2	Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas.	Q.9,200.00
3	Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adapten a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles.	Q.13,500.00
4	Actualizar los descriptores de puesto de trabajo enfocado en la creciente demanda de la construcción y con ello cubrir nuevos servicios y productos.	Q.16,400.00
5	Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción.	Q18,000.00
6	Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción.	Q.15,000.00
7	Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción.	Q.6,800.00
8	Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil.	Q.8,900.00
PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN		Q.95,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.9 Relación costo - beneficio

A continuación se describen los beneficios cualitativos, que obtendrá la empresa constructora con la implementación de las estrategias propuestas, para esta información no se obtuvo acceso a datos financieros.

Estrategia a implementar	Beneficios
Dar a conocer e implementar la filosofía empresarial propuesta, para alcanzar la identidad corporativa que permita la expansión de la empresa en el sector de la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los colaboradores con la organización - Aumento de compromiso en las actividades que realizan los colaboradores - Motivación de los colaboradores
Dar a conocer e implementar el organigrama propuesto de la organización para realizar alianzas con otras empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar la duplicidad de funciones - Delegación de actividades - Identificación de los niveles de autoridad en la empresa
Verificar las actividades realizadas por los colaboradores en sus puestos de trabajo, para analizar los procesos que se adapten a la tecnología de vanguardia y maximizar los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el control con el personal y las actividades que realizan - Incrementar la productividad de los colaboradores a través de la retroalimentación oportuna.
Actualizar los descriptores de puesto de trabajo enfocado en la creciente demanda de la construcción y con ello cubrir nuevos servicios y productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de las atribuciones - Elimina repeticiones funcionales entre diferentes puestos - Permite colocar al colaborador en el puesto adecuado
Establecimiento de promociones efectivas y uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa, su actividad económica, y con ello identificar y atraer clientes potenciales en el sector de la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la empresa - Utilizar la tecnología y publicidad - Mantener comunicación con clientes y conocer su opinión acerca de la empresa
Impulsar los productos y servicios de la empresa a través de la tecnología y la relación con los clientes, para identificar la demanda potencial en el ámbito de la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el servicio al cliente - Brindar un servicio de calidad - Ampliar la cartera de clientes
Implementar una boleta de evaluación del servicio que presta la empresa para identificar los gustos y preferencias de los clientes e identificar la demanda potencial de la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor conocimiento de los clientes con los productos y servicios disponibles - Obtener imagen y posicionamiento en el mercado de la construcción - Aumentar la cantidad de clientes
Llevar un adecuado control en el mantenimiento de la maquinaria, para garantizar la calidad del servicio y su vida útil.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor control de actividades - Prolongar la vida útil de la maquinaria - Mantener en buenas condiciones la maquinaria

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del presente trabajo de tesis.

1. La falta de planes a largo plazo en la empresa objeto de análisis se debe a que no se tienen definidos los objetivos organizacionales y los cursos de acción a seguir, así mismo no tiene formalmente establecida su razón de ser y hacia dónde quiere llegar. Por lo tanto se comprueba la hipótesis uno.

2. Los elementos de la filosofía empresarial se encuentran desactualizados, con relación a la misión y visión, no se tiene claramente definida la razón de ser de la empresa y hacia dónde quieren llegar lo cual repercute en que no se formulen estrategias que contribuyan a cumplir en su totalidad la visión de la organización.

3. La ausencia de un organigrama conlleva a que no estén definidos los niveles jerárquicos, los colaboradores no tengan claros los niveles de autoridad y delegación, y que generalmente se forme un desorden organizacional.

4. No se encuentran actualizados los descriptores de puesto, lo que implica que no se tengan definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, debido a que el colaborador no tiene claro qué debe hacer, cuándo lo debe hacer, cómo lo debe hacer y por qué debe de hacerlo.

5. La empresa no cuenta con un control formal del mantenimiento para la maquinaria y equipo, lo cual origina que no se mantenga un registro y control que evite el factor riesgo y se prolongue la vida útil del equipo.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones.

1. Con la implementación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica propuesta se eliminarán las deficiencias administrativas, y se mejorará el compromiso de los colaboradores con la empresa y logrará mejorar la participación en el mercado guatemalteco.
2. Dar a conocer a los colaboradores la filosofía empresarial que permita la identificación con la misma, a través de rótulos institucionales propuestos para que conozcan la razón de ser de la empresa y hacia dónde quieren llegar como organización.
3. Dar a conocer el organigrama general propuesto, para que los colaboradores tengan conocimiento de las jerarquías establecidas, los niveles de autoridad y se definan las actividades de acuerdo a su puesto de trabajo.
4. Actualizar los descriptores de puesto para detallar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, definiendo el objetivo que cumple cada uno de ellos, así como los conocimientos, habilidades, aptitudes que deben de cumplir las personas que los ocupen.
5. Mantener un control formal del mantenimiento de maquinaria y equipo a través de la implementación del formato propuesto que coadyude a la vida útil del equipo y el rendimiento del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México, McGraw Hill, Interamericana. 354 p.
2. Fred, David R. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5a. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana , S.A. 355 p.
3. González Mariano. 2007. **Empresa y economía**, 11a. ed. Barcelona, LID, 1,069 p.
4. Münch Galindo, Lourdes. 1997. **Fundamentos de Administración**. 2a. ed. Mexico, Trillas, 271p.
5. Stephen P. R. 2005. **Administración**. 8a. ed. México, Pearson, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. 613 p.
6. Stoner, J, Freeman, E. 1992. **Administración**. 2a. ed. México, Prentice Hall, 375 p.

ANEXOS

ANEXO I

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



Boleta de Encuesta

No. _____

Objetivo:

Obtener información acerca de la planeación estratégica en la empresa objeto de estudio para determinar la problemática, y en base a los resultados obtenidos plantear una propuesta viable que permita mejorar la situación actual de la organización.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se le pide responder de forma clara y objetiva, favor de marcar con una "X" la respuesta que considere adecuada y fundamente la misma. La información proporcionada será utilizada con fines estudiantiles y de forma confidencial.

1. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año 1 a 3 años más de 3 años

2. Puesto actual en la empresa: _____

Tiempo de ocupar el puesto: _____

3. Nivel académico:

Primaria Secundaria Diversificado Universidad

4. ¿Conoce la actividad principal de la empresa?

Si No

Descríbala: _____

5. Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa en 3 años?

Si No

Explique: _____

6. De los siguientes valores cuáles son practicados en la empresa:

Respeto	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>		
Lealtad	<input type="checkbox"/>		
Compromiso	<input type="checkbox"/>		

¿Cómo le fueron dados a conocer dichos valores?

Escrito Verbal

7. ¿Le fueron dados a conocer los objetivos organizacionales?

Si No

Describalos: _____

8. ¿Se siente identificado con la filosofía empresarial (misión, visión, valores) de la empresa?

Si No

Indique porqué: _____

9. ¿Ha visto publicada la misión, visión y valores en las instalaciones de la empresa?

Si No

De qué forma y dónde: _____

10. ¿Sabe si la empresa tiene o emplea estrategias para el logro de los objetivos?

Si No

Podría indicar cuáles de las estrategias se han empleado en su área:

11. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son fortalezas y cuáles debilidades para la empresa?

Factor	Positivo	Negativo	Explicación
Calidad en los productos que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organigrama de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Funciones del área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Recursos materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Se respetan los niveles de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Delegación de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Designación de cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Programación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ambiente Laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descripción de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relaciones con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Página Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tecnología avanzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Maquinaria pesada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Máquinas de volteo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Máquinas de retroexcavación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Aplanadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tuneladoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Equipo de seguridad adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

12. De los siguientes factores cuáles considera que pueden representar una amenaza para la empresa y cuáles pueden emplearse para mejora de la misma.

Factor	Positivo	Negativo	Explicación
Crecimiento de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Demanda de los servicios de la construcción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Crisis económica actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Alto costo de materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ampliación de cartera de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alquiler de equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alianzas con otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

13. ¿Tiene conocimiento de la competencia directa de su empresa?

Si No

Podría indicar el nombre: _____

ANEXO II

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



Guía de entrevista

No. _____

Objetivo:

Obtener la información acerca de la planeación estratégica a través de la presente guía para detectar la problemática y así elaborar una propuesta viable en la empresa objeto de estudio.

Puesto: _____ Área: _____

1. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Si No

Describe: _____

2. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

Si No

Describe: _____

3. ¿Cuentan con un organigrama establecido en la empresa?

Si No

Porqué: _____

4. ¿Se le da a conocer a los colaboradores el organigrama de la empresa?

Si

No

Porqué: _____

5. ¿En cuántas áreas o departamentos está dividida la empresa?

6. ¿Considera que los colaboradores se encuentran identificados con la empresa?

Si

No

Porqué: _____

7. ¿Considera que está correctamente definida la estructura organizacional en la empresa?

Si

No

Porqué: _____

8. ¿La empresa cuenta con valores definidos?

Si

No

Porqué: _____

9. ¿Se le da a conocer a los colaboradores la Misión, Visión y Valores?

Si

No

Porqué: _____

10. ¿Se encuentra publicada la filosofía empresarial en la empresa (Misión, Visión, Valores)?

Si No

De qué forma y dónde: _____

11. ¿Establece la empresa objetivos a mediano y largo plazo?

Si No

Descríbalos: _____

12. ¿Quiénes participan en la elaboración de los objetivos?

13. ¿Se verifican y analizan los objetivos para ser actualizados?

Si No

Cada cuánto tiempo lo realizan:

6 meses 1 año

14. ¿Establecen estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos organizacionales?

Si No

Porqué: _____

15. ¿Qué nivel (es) participan en la creación de estrategias?

Táctico Operativo

Porqué: _____

16. De lo siguientes factores cuales considera fortalezas y cuales debilidades para la empresa:

Factor	Fortalezas	Debilidades	Explicación
Calidad de los productos que ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Organigrama de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Funciones del área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Recursos Materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Se respetan los niveles de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Delegación de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Designación de cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Programación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descripción de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Relaciones con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Página Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tecnología avanzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Maquinaria Pesada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Máquinas de volteo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Máquinas de retroexcavación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Aplanadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tuneladoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Equipo de seguridad adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

17. De los siguientes puntos cuales considera que pueden representar una amenaza para la empresa, y cuales pueden emplearse para mejora de la misma:

Factor	Fortalezas	Debilidades	Explicación
Crecimiento de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Demanda de los servicios de la construcción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Crisis económica actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alto costo de materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ampliación de carteras de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alquiler de equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Alianza con otros proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

18. ¿Podría indicarnos quiénes son los clientes principales de la empresa?

19. ¿Podría indicarnos quiénes son los clientes potenciales de la empresa?

20. ¿Podría indicarnos quién es la competencia directa de la empresa?

ANEXO III

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



Guía de observación

No. _____

Objetivo:

Obtener información acerca de la planeación estratégica en la empresa objeto de estudio para determinar la problemática, y en base a los resultados obtenidos poder plantear una propuesta viable que permita mejorar la situación actual de la organización.

Elementos observados	Adecuado	Inadecuado	No observado	Observaciones
----------------------	----------	------------	--------------	---------------

Información General

1. Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Identificación de las áreas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Identificación de los colaboradores con la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Publicación de la misión de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Publicación de la visión de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Publicación de los valores de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Establecimiento de los objetivos organizacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Establecimiento y publicación del organigrama de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Relación y comunicación Entre las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Establecimiento de estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Presentación del personal de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Descripción de puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15.Descripción de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
16.Coordinación entre las áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
17.Niveles de autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
18.Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
19.Liderazgo en las áreas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
20.Tecnología avanzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
21.Equipo de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
22.Programación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
23.Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
24.Página Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
25.Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____