

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



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

**RUBELIO ALEJANDRO HOLZBERG**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2016**

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

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

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**RUBELIO ALEJANDRO HOLZBERG**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ABRIL 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. Calos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chigüichon Boror

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

Administración– Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Matemáticas– Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 4 de noviembre de 2015.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de octubre 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 COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Rubelio Alejandro Holzberg.

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

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

Atentamente,

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



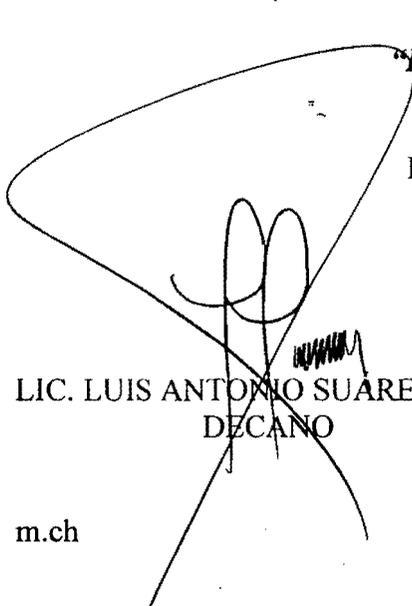
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
TRECE DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, del Acta 07-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 329-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **RUBELIO ALEJANDRO HOLZBERG**, autorizándose su impresión.

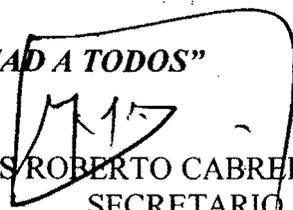
Atentamente,



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

"D Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORÁN  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Nuestro creador, que durante mis momentos de prueba, sufrimiento y alegría, siempre estuvo presente para ayudarme, a Él sea la gloria y la honra de este logro.
- A MI MADRE:** Berta Julia Holzberg, por haber sido la persona elegida por Dios de traerme a este mundo y proveer de ella sus consejos.
- A MI ABUELA:** Dora Holzberg (Q,E,P,D) por haber encaminado mi vida al conocimiento cristiano.
- A MI ESPOSA:** Erika Teque de Holzberg, por su invaluable apoyo, amor y comprensión en este camino de la vida.
- A MIS HIJOS:** Dora Suzette, Herberth Alejandro, Ronal Vinicio, Erikson René, Javier Alexander y Melissa Alejandra, el motivo de mi vida para seguir adelante, con amor.
- A MIS NIETOS:** Anibal Alejandro, Shelvin Dayana, Sergio Antonio, Ervin Armando, Gabriela Suzette y Regina Valeria, por su tierno amor.
- A MIS HERMANOS:** Francisco, Horacio y Mariela, gracias por sus oraciones.
- A MIS SUEGROS:** Ernesto De León (Q.E.P.D.) y Dora Nitsch, por su aprecio, consejos y cariño.
- A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD:** De San Carlos De Guatemala, por ser la casa de estudios que abrió sus puertas a este servidor, para adquirir los conocimientos científicos deseados.
- A MI ASESORA DE TESIS:** Licda. Lorena Hernández García, por el incondicional apoyo dado en todo momento a mi persona durante la elaboración de la tesis.

**A MI TERNA EXAMINADORA:** Lic. Carlos Hernández Gálvez, Lic. Andrés Castillo Nowell, y Lic. Ariel De León Maldonado, por compartir sus conocimientos y corregir mis errores en la elaboración final de la tesis.

**A MI HNO. PASTOR:** Gustavo Bonilla y Familia, por ser pilares importantes en mi desarrollo espiritual.

**A MIS HNOS. COMPADRES:** Raúl Menard y Carmén de Menard, por su invaluable amistad y cariño.

**A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:** En especial a Julio Medinilla y Byron Aguilar gracias por su ayuda y consejos.

**A MIS DEMÁS FAMILIARES:** Que de alguna manera estuvieron pendientes de este logro, gracias.

**A MIS COMPAÑEROS DE FÓRMULA SAN CARLISTAS:** En especial al Lic. Mynor Monroy, Licda. Olga Torres, Licda. Ericka Ruíz, Licda. Claudia Reyes, Licda. Gabriela Alvarez, William Peña, Edgar Chaclan y Lic. Lázaro Andrino, gracias por su muestra de amistad y cariño.

**A USTED:** En especial.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de comercialización	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	2
1.3.1.1 Filosofía empresarial	3
a. Misión	3
➤ Visión	3
➤ Valores	4
b. Objetivos	4
c. Estrategias	4
d. Presupuesto	5
e. Políticas	5
1.3.1.2 Instrumentos administrativos de la planeación	5
a. Plan de acción	5
1.3.1.3 Tipos de planeación	6
a. Planeación estratégica	6
➤ Diagnostico FODA	8
➤ Matriz FODA	9
➤ Proceso de planeación estratégica	10
b. Planeación táctica	12
c. Planeación operativa	12
1.3.2 Organización	13

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.3.2.1 Elementos de organización	13
a.    Funciones	13
b.    Jerarquías	13
c.    Puestos	13
1.3.2.2 Estructura organizacional	14
1.3.2.3 Instrumentos administrativos de organización	14
a.    Organigrama	14

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN**

2.1	Metodología	15
2.2	Antecedentes	16
2.2.1	Filosofía empresarial	20
a.	Misión	20
-	Visión	22
-	Valores	23
b.	Objetivos	25
2.2.2	Estructura organizacional	26
2.2.3	Actividad económica	28
2.3	Análisis de la situación actual de la planeación estratégica	28
2.3.1	Fortalezas	28
2.3.2	Debilidades	31
2.3.3	Oportunidades	34
2.3.4	Amenazas.	36
2.4	Análisis y discusión de resultados	41

**CAPÍTULO III**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA**  
**COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN**  
**UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	43
3.2 Objetivo de la propuesta	44
3.3 Filosofía empresarial	44
3.3.1 Misión	44
3.3.1.1 Visión	44
3.3.1.2 Valores	44
3.3.2 Objetivos	45
3.3.2.1 Objetivo general	45
3.3.2.2 Objetivos específicos	45
3.4 Formulación de estrategias	46
3.5 Implementación de estrategias	47
3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	47
3.7 Evaluación de estrategias	81
3.8 Presupuesto para implementar la propuesta	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía	86
Anexos	87

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Crecimiento de la competencia	17
2	Disminución en las ventas por tipo de cliente	18
3	Ventas por producto del segundo semestre del año 2014	19
4	Puesto de trabajo y plazas	27
5	Plan de acción implementar la filosofía empresarial propuesta	48
6	Plan de acción implementación la estructura organizacional propuesta	53
7	Plan de acción ampliar la línea de materiales para la construcción	57
8	Plan de acción promocionar los productos que la empresa tiene para la venta	60
9	Ventas proyectadas para el segundo semestre 2016	64
10	Plan de acción adquirir herramientas y equipo de trabajo para los colaboradores	65
11	Plan de acción realizar reuniones sociales con personal administrativo y operativo	68
12	Plan de acción implementar sistemas de control contable	71
13	Plan de acción llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos de reparto de la empresa	75
14	Plan de acción incrementar la seguridad en la empresa	78
15	Presupuesto para la implementación de las estrategias	83

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso de planeación estratégica	7
2	Conocimiento de la misión	21
3	Conocimiento de la visión	22
4	Conocimiento de los objetivos	25
5	Organigrama general actual	27
6	Fortalezas	29
7	Debilidades	32
8	Oportunidades	34
9	Amenazas	36
10	Factores internos y externos	39
11	Matriz FODA	40
12	Organigrama general propuesto	55
13	Organigrama nominal propuesto	56

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Rótulo institucional misión	50
2	Rótulo institucional visión	51
3	Rótulo institucional valores	52
4	Manta vinílica para nuevos productos	59
5	Manta vinílica promocional de productos	62
6	Volante de ofertas	63
7	Boletín informativo de equipo y herramientas de trabajo	67
8	Memorándum de reunión de cada dos meses	70
9	Control del programa contable de inventarios	72
10	Control de programa del sistema contable inventarios	73
11	Control del sistema contable	74
12	Reporte de control de vehículos	76
13	Informe mensual de mantenimiento	77
14	Instructivo de instalación de cámaras	80
15	Guía de evaluación de estrategias	82

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de encuesta	88
2	Guía de entrevista	92

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado, para detectar los problemas de origen administrativo que actualmente se presentan en la empresa comercializadora de materiales para la construcción objeto de estudio. Habiendo conocido cual era la causa de dichos problemas y con el fin de corregirlos, se hizo necesario presentar como opción principal la herramienta de la planeación, siendo esta la primera de las cinco fases del proceso administrativo, que en conjunto se coordinan para alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de los instrumentos de la planeación se encuentra el plan de acción, a través del cual se le da ejecución a la planeación estratégica como un marco de referencia en el análisis del ambiente interno y externo con el fin de optimizar los recursos utilizados por la empresa para su aprovechamiento.

Para darle solución al problema es importante la realización del presente trabajo de tesis, el cual se compone de tres capítulos: en el capítulo I a través del marco teórico donde se describen los fundamentos teóricos-científicos, se detallan los temas que son apropiados para tener conocimiento del trabajo a realizar, entre los cuales se hace mención de: empresa, administración y proceso administrativo. El capítulo II presenta la situación actual de la planeación estratégica de la unidad objeto de investigación, la cual fue determinada a través de encuestas, entrevistas y observación directa, dando origen a analizar los siguientes enunciados: metodología, antecedentes, filosofía empresarial, análisis FODA y análisis de resultados. En el capítulo III se detalla la planeación estratégica propuesta, la cual se desarrolla bajo los siguientes puntos: justificación de la propuesta, objetivo de la propuesta, filosofía empresarial, formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación de estrategias, presupuesto y beneficios cualitativos.

Al final del presente informe, se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron determinadas según los resultados en la investigación, en la bibliografía se encuentran descritos los textos que se utilizaron como apoyo al trabajo realizado y por último los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo de la investigación, en este capítulo es donde se describen los aspectos teóricos-científicos que fueron utilizados con el propósito de aportar definiciones que ayudaron a tener con mayor claridad los elementos para la ejecución del tema en los siguientes dos capítulos:

### **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)

Constituyéndose en un conjunto de actividades productivas, de servicio y administrativas que con ayuda del elemento humano una entidad realiza para fines lucrativos: las empresas se dividen de acuerdo a las actividades anteriormente descritas en comerciales y de servicios, y para efectos de la investigación se define la siguiente:

#### **1.1.1 Empresa de comercialización**

“Empresa que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo.” (5:1)

Entidad encargada de comprar y vender productos o prestar servicios para hacerlos llegar al cliente, obteniendo una utilidad económica, lo cual le permita un crecimiento comercial.

### **1.2 Administración**

“Disciplina científica que orienta a los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de

necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”  
(1:3)

Son las tareas del administrador que se ponen en práctica para la ejecución de actividades dentro de una empresa que conllevan un orden para resultados positivos, puede ser aplicada en los ámbitos sociales, productivos, comerciales y financieros.

### **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)

Para que una empresa u organización tenga éxito desde su creación en el ámbito industrial, comercial, financiero o de servicios, es fundamental que tome como base un proceso administrativo, el cual le ayudará a ejecutar en orden sus actividades organizacionales.

Para el presente informe y por la naturaleza del mismo, se utilizó para su desarrollo únicamente la fase de planeación.

#### **1.3.1 Planeación**

“Precede a las 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.” (1:38)

Es la actividad donde se prevén los gastos que puedan ocurrir en el futuro, definir los objetivos de la organización, fijar el curso concreto que dé lugar a los factores que la orientan y la determinación de los tiempos para el desarrollo de las actividades a ejecutar.

### **1.3.1.1 Filosofía Empresarial**

Dentro de la filosofía empresarial se encuentra la misión; derivándose de ella: la visión, valores, objetivos, metas, estrategias, reglas, políticas, procedimientos, programas y presupuesto.

A continuación se presentan los elementos que se analizan en la investigación:

#### **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 una forma resumida de declarar cuáles son las prioridades que la empresa tiene en el presente para satisfacer las necesidades de los clientes a través de los diferentes servicios o productos que presta y que la distinguen de otras de su tipo.

#### **> Visión**

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

Es el fin que la empresa pretende alcanzar en un futuro, enfocando los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, definiendo el camino por el cual se dirige, para orientar las decisiones estratégicas que permiten el crecimiento deseado de ser una empresa líder.

## **> 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)

Los valores hacen que las personas que los practican se distingan ante las demás, demostrando una actitud positiva, confiable y segura que les permite un mejor desenvolvimiento en su crecimiento social, y a las empresas en su cultura organizacional.

### **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 para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

### **c. Estrategias**

“El conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente.” (2:11)

Son el conjunto de actividades que dan origen a cambios positivos para el mejoramiento en las actividades de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **d. Presupuesto**

“Es el esquema de un plan proyectado de una empresa, para un período de tiempo definido. El objetivo fundamental de un presupuesto es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio.” (9:1)

Permite asignar los recursos monetarios utilizados por la organización, para que se lleven en una forma ordenada y eficaz las actividades que se han planeado.

#### **e. Políticas**

“La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa.” (10:1)

Las políticas alcanzan a toda organización y marcan sus líneas generales, por tal motivo deben ser conocidas por todos los empleados de la empresa y servir de guía para la definición de una buena filosofía empresarial.

#### **1.3.1.2 Instrumentos administrativos de la planeación**

Dentro de los instrumentos se encuentran entre otros, el plan de investigación, plan de acción, plan operativo anual, y para la investigación se define 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)

Es un instrumento que a través de la acción permite hacer realidad los objetivos de la planeación, en los mismos se incluyen actividades, metas, responsable,

tiempos de ejecución, costos y presupuesto, los cuales se elaboran detallando las actividades antes mencionadas que se ponen en marcha para la aplicación de las estrategias propuestas.

### **1.3.1.3 Tipos de planeación**

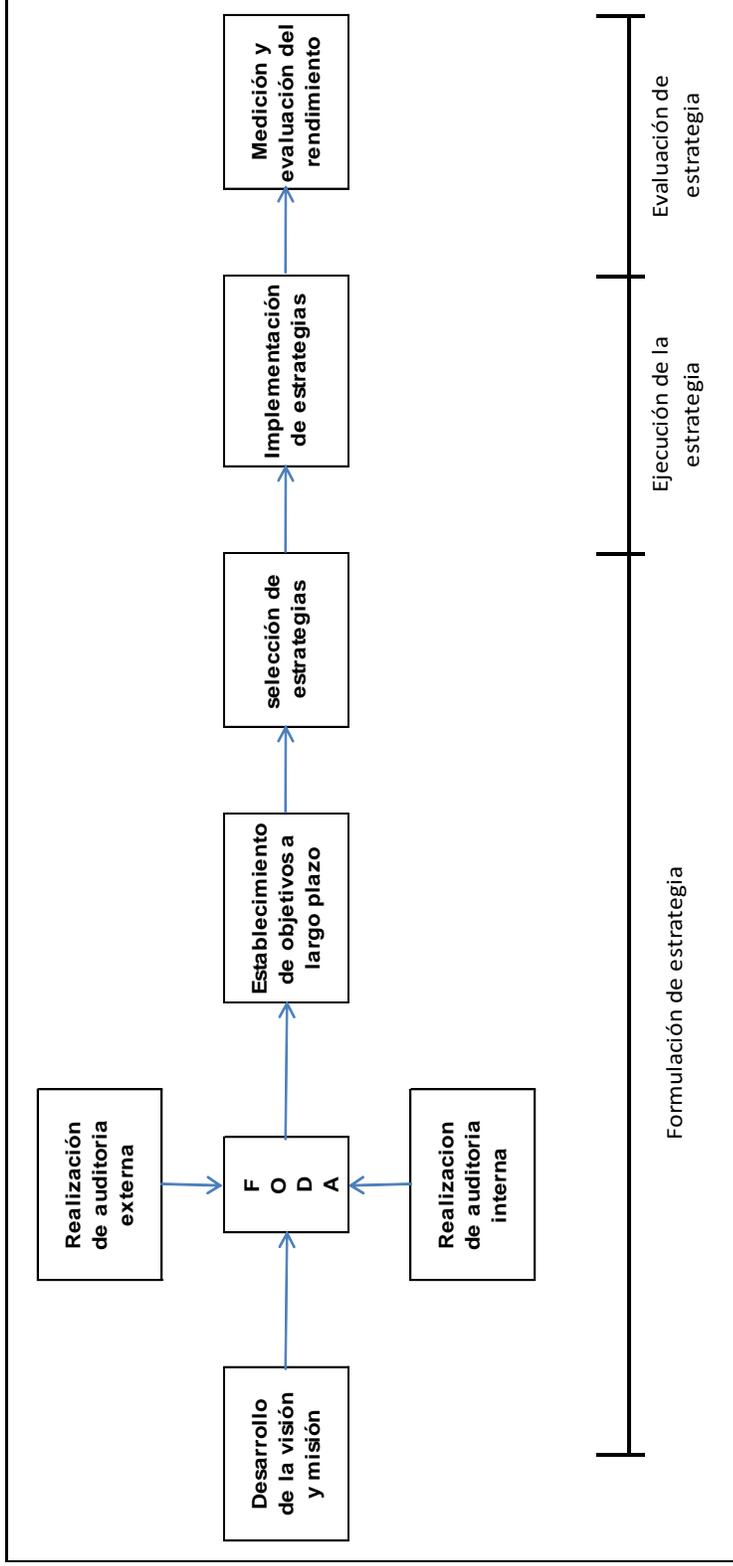
Los tipos de planeación son: estratégica, táctica y operativa, para efectos de investigación, se define la siguiente:

#### **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.” (1:65)

Es la actividad que ejecuta una organización con el fin de sincronizar los elementos que se utilizan para hacer efectivas las estrategias, y con la implementación de la misma, obtener los resultados los cuales tendrán su mayor objetivo a largo plazo.

Grafica 1  
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Fred. David R. 1997 "Conceptos de Administración Estratégica". 5ta. Ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. página 14.

## ➤ **Diagnóstico 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 en mención.” (1:69)

Sirve para establecer la situación actual de una empresa o un proyecto, en cuanto a su mercado de operaciones, analizando sus factores internos (fortalezas y debilidades), y sus factores externos (amenazas y oportunidades), y el planteamiento de estrategias por medio de la matriz FODA.

Los factores internos y externos se definen a continuación:

- **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 los elementos positivos con que cuenta la empresa, los cuales se pueden 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)

Son aquellas deficiencias internas de la empresa, y que son un obstáculo para el buen funcionamiento de la misma, lo que repercute en el desaprovechamiento de los recursos.

- **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 aquello que ocurra en el exterior de la organización y que ésta pueda tomar y aprovechar para crecer).” (1:70)

Las oportunidades son los factores positivos, que se presentan ante una empresa y que se generan en el entorno, dichos factores identificados pueden ser aprovechados para un mejor funcionamiento, y posición en el mercado.

- **Amenazas**

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

Las amenazas son producto de situaciones negativas externas, problemas que se encuentran fuera de control de la organización y que pueden afectar su desempeño.

➤ **Matriz FODA**

Es una herramienta que con base a la situación actual de la empresa, se encarga de relacionar los factores que presenta el análisis FODA, y así crear los cuatro tipos de estrategias que se relacionan así: FO, DO, FA, DA.

A continuación se detallan las estrategias de la matriz FODA:

- **Estrategias FO**

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

En el planteamiento de este tipo de estrategia se aprovechan las fortalezas con que cuenta la empresa utilizando las ventajas que dan las oportunidades externas, optimizando los recursos y para alcanzar los objetivos deseados.

- **Estrategia DO**

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

Se minimizan las debilidades para optimizar las oportunidades externas, y con ello el mejoramiento en las actividades de la empresa.

- **Estrategias FA**

“Con las cuales puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.” (2:199)

Se aprovechan las fortalezas de la empresa, para contrarrestar las repercusiones de las amenazas externas, y con esto ser más competitivos en el mercado.

- **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 hacen uso de los recursos de la organización para disminuir las debilidades y minimizar las amenazas existentes, reduciendo así los factores negativos que están afectando el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

➤ **Proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica se compone de las siguientes fases:

## **I Determinación de la fundamentación estratégica**

- Misión
  - Visión
  - Valores
- Objetivos
  - General
  - Específico

## **II 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)

Se establecen las estrategias viables para aprovechar los recursos disponibles en la empresa y alcanzar los objetivos organizacionales.

## **III 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)

Es permitir que los colaboradores ejecuten las estrategias adecuadamente, para alcanzar los objetivos de la organización, para ello se elaboran los planes de acción que incluyen las actividades, metas, responsable, tiempos, costos y presupuesto previamente definidos para implementar las estrategias propuestas.

## **IV 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 la constante verificación por parte de los gerentes hacia los colaboradores sobre la ejecución de los planes, previendo así algún posible problema existente.

### **b. Planeación táctica**

“Es efectuada en el ámbito de departamento, consiste en efectuar planes a corto plazo, entendido este como un lapso de un año o menos hacia el futuro. Este tipo de planeación suele usarse para describir lo que la organización debe hacer para que la empresa tenga éxito en dicho periodo de tiempo.” (6:1)

Es una herramienta para implementar las estrategias a tomar, produce resultados inmediatos por ser planes a corto y mediano plazo, se aplican en cada departamento de la organización dando paso a la planeación operativa.

### **C. Planeación operativa**

“La planeación operativa se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutarse en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe realizar el elemento humano. Los planes operativos son de corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.” (7:1)

Dicha planeación establece claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos específicos, debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes involucrados.

### **1.3.2 Organización**

“Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.” (8:1)

Es una forma de integrar a un determinado número de personas para que a través de la administración ejecuten actividades orientadas a un mismo fin, dentro de una empresa sería alcanzar objetivos económicos.

#### **1.3.2.1 Elementos de organización**

A continuación se presentan los elementos que hacen efectiva la organización, los cuales se desarrollan así:

##### **a. Funciones**

Son las actividades administrativas que se realizan en una organización.

##### **b. Jerarquías**

Organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas ó departamentos dentro de la estructura de una empresa, que se pueden administrar con eficiencia según el grado de control administrativo.

##### **c. Puestos**

Permiten establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va a desempeñar en un cargo, siendo una unidad de trabajo específica.

### **1.3.2.2 Estructura organizacional**

“La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.” (10:1)

Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, dando como resultado una mejor coordinación y control para las actividades a las que se dedica la empresa, y así obtener el logro de los objetivos.

### **1.3.2.3 Instrumentos administrativos de organización**

En la presente investigación, el instrumento administrativo de la fase de organización desarrollado es el organigrama, el cual se define a continuación:

#### **a. Organigrama**

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

El organigrama representa en forma gráfica como están divididos jerárquicamente los departamentos que componen una organización para su funcionamiento, dando una imagen formal de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN**

Con la finalidad de conocer la situación actual de los planes a largo plazo de la unidad objeto de estudio, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la empresa comercializadora de materiales para la construcción.

#### **2.1 Metodología**

Para hacer efectiva la investigación de campo, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

A través de la fase indagadora se recolectó información, por medio de las fuentes primarias, aplicando un censo a los 16 colaboradores de la unidad objeto de análisis, y de fuentes secundarias como una investigación bibliográfica.

En la fase demostrativa se obtuvo información para conocer el funcionamiento de la empresa, y comprobar las hipótesis planteadas, llegando así a las conclusiones objetivas sobre el tema investigado.

A través de la fase expositiva se darán a conocer los resultados obtenidos en el proceso de investigación presentando el informe final.

Por medio del método deductivo se analizó la información de lo general a lo específico, con el propósito de realizar inferencias de la problemática actual y así proponer soluciones viables.

Las técnicas utilizadas son: un censo dirigido a los 13 colaboradores del área operativa, encuesta para los 3 colaboradores del área administrativa, investigación bibliográfica y la observación directa en visitas a las instalaciones de la empresa.

Los instrumentos utilizados son: boletas o cuestionario, que incluyó una serie de preguntas relacionadas con la actividad principal de la misma, planes a largo plazo, factores positivos y negativos que intervienen actualmente en las actividades comerciales.

La guía de entrevista fue dirigida a los colaboradores del área administrativa con preguntas relacionadas en el tema de la filosofía empresarial, aspectos positivos y negativos que se observaban dentro de la empresa; y las ventajas y desventajas que conocían en el ambiente externo de la misma. Se elaboraron fichas bibliográficas y consultas electrónicas. Mediante la guía de observación se llevó a cabo la realización de visitas a la unidad objeto de investigación, con el propósito de verificar la información obtenida en la encuesta y entrevista.

Se hace la aclaración que cuando se inició el plan de investigación, la empresa contaba con 20 colaboradores, pero al hacer la investigación de campo se habían despedido a 4 del área operativa, entonces en el momento de realizar la investigación en las encuestas solamente participaron 13 colaboradores del área operativa y en las entrevistas 3 colaboradores del área administrativa.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa objeto de análisis se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, ubicada en la ciudad capital de Guatemala. Se constituyó como Sociedad Anónima en el año 2,000 con el fin de vender y entregar material para la construcción a empresas como constructoras, ferreterías y obras civiles. En sus inicios solamente se dedicaba a atender ferreterías con solo tres tipos de productos como hierro, lámina de zinc y clavos para madera, contaba con una bodega, el transporte para el servicio de entrega del material era subcontratado.

Actualmente se atiende a ferreterías, constructoras y obras civiles directas, cuenta con tres bodegas, transporte propio y más variedad de productos en el ramo de la construcción. Para darle funcionalidad a las actividades laborales, se

tienen contratados 16 colaboradores distribuidos de la siguiente forma: 3 del área administrativa y 13 en el área operativa. Existe una junta directiva conformada por 2 socios, a quien mensualmente se le da información sobre los resultados obtenidos. La empresa cuenta con dos tipos de clientes: los que llevan el producto en su vehículo en el momento de la compra y los que requieren que se les lleve el producto al lugar donde lo necesitan, para ello cuenta con 2 camiones y 1 pick-up para el reparto del producto, cubriendo la capital y algunos departamentos de la República y así satisfacer la necesidades de sus clientes sirviéndoles con prontitud y exactitud en los materiales.

A continuación se detallan en el cuadro 1, el crecimiento de la competencia en porcentajes de acuerdo a la aceptación en el mercado. En el caso de tipo de competencia, se determina en base al volumen y diversidad de los productos disponibles para la venta.

**Cuadro 1**  
**Crecimiento de la competencia**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Tipo de Competencia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>A</b>	10%	20%	25%
<b>B</b>	60%	65%	70%
<b>C</b>	30%	15%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el cuadro 1 se observa como la competencia tipo A y B ha tenido un aumento porcentual de crecimiento cada año de acuerdo a apertura de tiendas a nivel del departamento de Guatemala. Es este tipo de competencia la que preocupa a la organización por tener las mismas características de operación comercial. En cuanto al tipo de competencia C, presenta una baja debido a que las anteriores

competencias están absorbiendo su mercado por contar con más variedad de productos para la venta.

A continuación se detallan en el cuadro 2, las ventas por tipo de cliente durante los últimos tres años.

**Cuadro 2**  
**Disminución en las ventas por tipo de cliente**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Constructoras</b>	15%	10%	7%
<b>Ferreterías</b>	55%	40%	35%
<b>Obras Civiles</b>	30%	20%	18%
<b>Disminución en ventas</b>	0%	30%	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el cuadro 2 se presenta en forma porcentual, el comportamiento que han tenido durante los últimos tres años los diferentes tipos de clientes que la empresa atiende comercialmente, reflejando una considerable baja en ventas.

En el caso de las constructoras del 2012 para el 2014 el porcentaje en ventas ha bajado en un 8%, en ferreterías el porcentaje de ventas a disminuido en un 20% y en obras civiles la baja en porcentaje de ventas fue del 12%, haciendo un total para el 2014 entre los tres tipos de clientes de un 40% de la disminución en ventas, afectando considerablemente los resultados de la empresa.

En el cuadro a continuación, se presentan las ventas por producto correspondientes al segundo semestre del año 2015:

**Cuadro 3**  
**Ventas por producto del segundo semestre del año 2015**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Q 709,653.44	Q 699,922.71	Q 645,478.40	Q 662,685.54	Q 639,535.75	Q 581,401.35
Q 30,522.72	Q 18,227.15	Q 27,762.51	Q 28,502.60	Q 27,506.91	Q 25,006.51
Q 45,784.09	Q 40,099.73	Q 41,643.76	Q 42,753.90	Q 41,260.37	Q 37,509.76
Q 18,313.63	Q 10,936.29	Q 16,657.50	Q 17,101.56	Q 20,630.18	Q 12,503.25
Q 38,153.41	Q 29,163.44	Q 31,926.88	Q 32,777.99	Q 27,506.91	Q 31,258.13
Q 53,414.77	Q 58,326.89	Q 48,584.39	Q 49,879.55	Q 48,137.10	Q 43,761.39
Q 259,443.19	Q 247,889.29	Q 208,218.84	Q 242,272.13	Q 233,808.77	Q 212,555.33
Q 22,892.04	Q 21,872.58	Q 48,584.39	Q 21,376.95	Q 23,380.87	Q 18,754.88
Q 61,045.45	Q 58,326.89	Q 41,643.76	Q 57,005.20	Q 52,263.13	Q 50,013.02
Q 68,676.14	Q 65,617.75	Q 76,346.90	Q 64,130.85	Q 61,890.55	Q 56,264.64
Q 83,937.50	Q 80,199.47	Q 48,584.39	Q 78,382.16	Q 75,644.01	Q 68,767.90
Q 134,300.07	Q 127,590.13	Q 152,693.87	Q 128,261.78	Q 123,781.17	Q 112,529.34
Q 1,526,136.45	Q 1,458,172.32	Q 1,388,125.59	Q 1,425,130.21	Q 1,375,345.72	Q 1,250,325.50

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

De acuerdo a información proporcionada por la Gerencia de Ventas, en el cuadro anterior se refleja como durante el segundo semestre del año 2015, los meses presentan una baja en ventas con relación uno del otro. Este dato ayudó para encontrarle solución a este problema, formulando más adelante una nueva proyección en ventas.

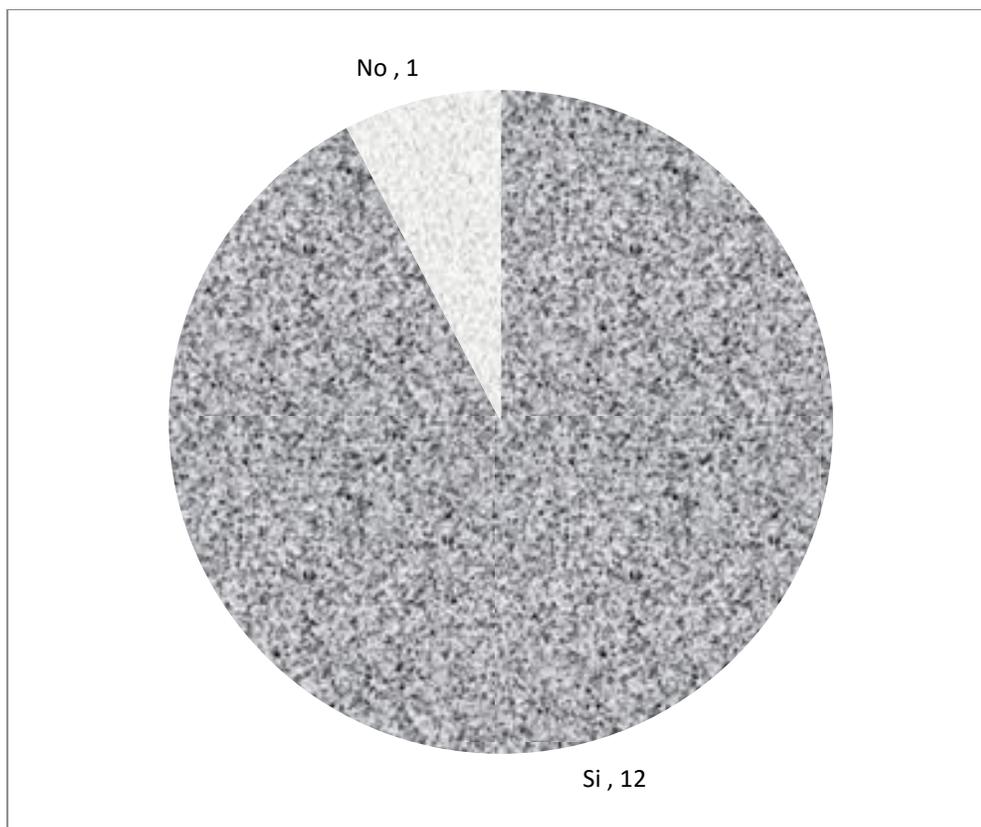
### **2.2.1 Filosofía empresarial**

Se pudo constatar que la empresa objeto de estudio no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos establecidos formalmente, elementos que son importantes para la organización, los cuales a continuación se describen:

#### **- Misión**

Se interrogó a los 13 colaboradores del área operativa sobre el conocimiento de la misión de la empresa, y los resultados se presentan a continuación:

**Gráfica 2**  
**Conocimiento de la misión**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

A través de la encuesta realizada se determinó que 12 colaboradores sí conocen la misión de la empresa, la cual relacionan con el tema de la actividad a la que se dedica la misma, y mencionaron que es dar un buen servicio al cliente para mantener una exitosa relación comercial. Los colaboradores del área operativa refieren que lo poco que conocen de la unidad objeto de análisis se debe a pláticas que han sostenido en reuniones laborales con el gerente administrativo y de ventas.

Los colaboradores del área administrativa manifestaron que en la empresa no se tiene establecida la misión y lo único que se les ha dado a conocer, es que el

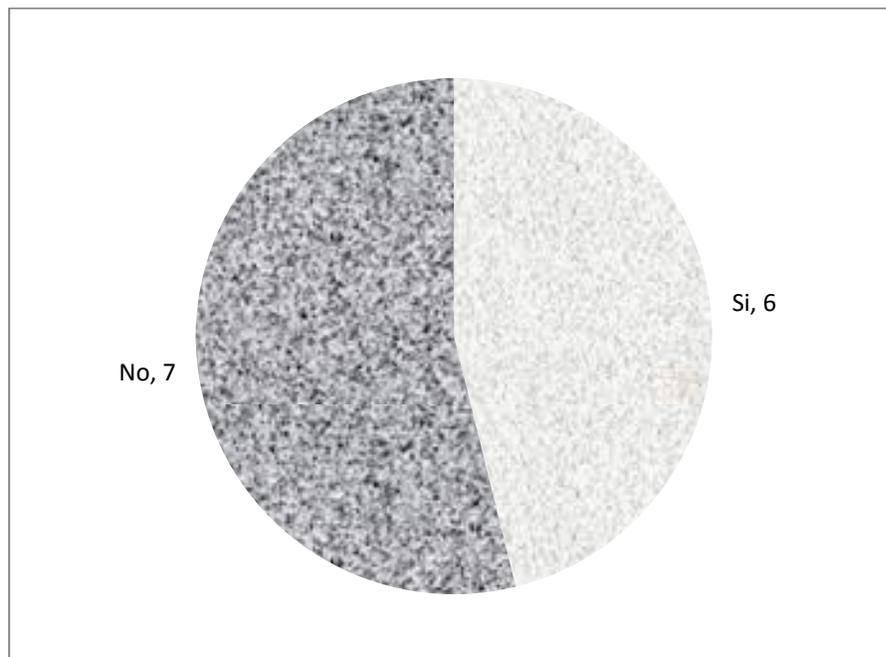
trabajo que llevan a cabo lo realizan en una forma efectiva y garantizando el servicio prestado a los clientes.

Durante la visita realizada a las instalaciones de la empresa, al preguntarles directamente sobre si dicha misión se encuentra establecida en la organización, su respuesta fue negativa, derivado de lo anterior en las instalaciones no existe ningún tipo de información con respecto a este tema.

- **Visión**

De acuerdo a lo que se les cuestionó a los colaboradores del área operativa, en la siguiente gráfica se muestra la identificación de la visión para los próximos tres años.

**Gráfica 3**  
**Conocimiento de la visión**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los 6 colaboradores que respondieron si conocerlos planes que tiene la empresa, coincidieron en afirmar lo siguiente: vender más, mejorar el servicio al cliente y superación de la empresa.

En la gráfica anterior se puede observar, que 7 colaboradores del área operativa no tienen conocimiento sobre los planes de la empresa, se debe a la falta de información de parte de la organización hacia los colaboradores, debido a que no se cuenta con una visión establecida, esta situación crea problemas de dirección, porque no se trabaja de forma coordinada para alcanzar los resultados esperados.

Con respecto a la visión de la empresa los colaboradores del área administrativa manifestaron que no se cuenta con algún tipo de visión establecida. Sin embargo si se hace mención en sus pláticas sobre planes a futuro como por ejemplo: crear expectativas y nuevos mercados para satisfacer las necesidades de más clientes y por ende que la empresa vaya creciendo comercialmente. A pesar de ello los colaboradores afirman que no se les ha hecho mención sobre los planes que la organización tiene con respecto a su futuro, solamente se les induce que el trabajo que realizan tiene que ser con excelencia para mantener a los clientes satisfechos, de esa manera, obtener en el futuro nuevos clientes.

Se pudo establecer que los 6 colaboradores del área operativa que respondieron afirmativamente, es por el tiempo de laborar en la organización, y esto les permite suponer cuáles son los planes a largo plazo de la misma.

Se verificó que la empresa no cuenta con información visible sobre el tema de la visión.

#### - **Valores**

La empresa objeto de análisis no cuenta con valores establecidos que regulen la conducta de los colaboradores del área administrativa, de igual manera para los colaboradores del área operativa, según se refleja en las encuestas, en la

empresa no se tiene información sobre los valores organizacionales. Pero de la misma forma que afirmaron los colaboradores del área administrativa, ellos dicen si tener conocimiento de los valores.

Los colaboradores del área administrativa afirmaron si conocer los valores descritos en las guías de entrevista, confirmando cada uno ponerlos en práctica conforme a las necesidades que se presentan en la empresa. A continuación se presentan dichos valores:

- **Responsabilidad**

Estar conscientes de cuál es el compromiso adquirido con la empresa por parte de los colaboradores desde el inicio del contrato para ejercer sus labores, cumplimiento con las obligaciones que la organización establece.

- **Honradez**

El personal administrativo y operativo están conscientes de que sus actividades laborales las tienen que desarrollar profesionalmente, comprometidos a la calidad de servicio para el cliente, respetando precios y la calidad del producto.

- **Respeto**

Entre los colaboradores administrativos, operativos y clientes, se practica este valor, para realizar de una manera agradable las actividades laborales, aceptando entre sí sus cualidades y defectos.

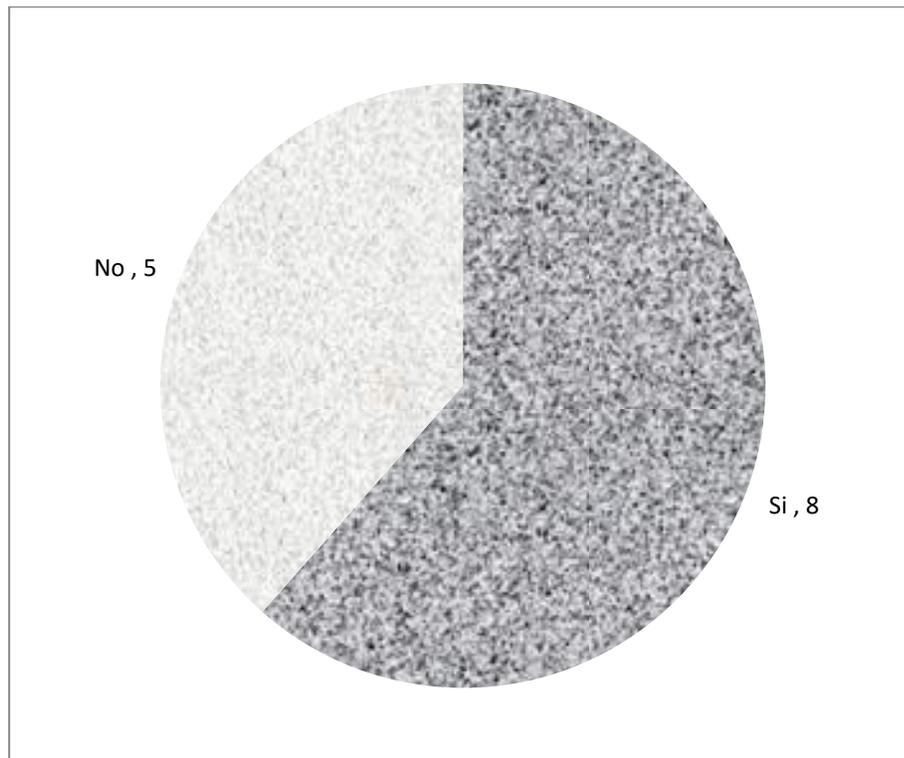
- **Puntualidad**

Los colaboradores del área administrativa y operativa cumplen con el horario de entrada y salida de sus actividades, así como en la entrega de productos.

## b. Objetivos

Se les hizo el cuestionamiento a los colaboradores operativos con respecto a que si conocían cuáles eran los objetivos de la empresa. Para lo cual se presenta la siguiente gráfica donde aparece reflejado el resultado de lo que respondieron sobre este tema:

**Gráfica 4**  
**Conocimiento de los objetivos**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción. , Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Los 8 colaboradores del área operativa que dijeron si conocer los objetivos de la empresa comentaron que a través de conversaciones con los del área administrativa sobre el tema fueron informándose sobre los mismos, aclarando que por parte de la organización no se cuenta con dicha información para el personal de esta área. Los colaboradores realizan sus actividades laborales de

acuerdo a lo que ellos consideran lo correcto para cumplirlas con éxito, y no en base a lineamientos organizacionales.

Por su parte los colaboradores donde la respuesta fue negativa, manifestaron que la poca relación que mantienen con los del área administrativa, no les ha permitido obtener mayor información sobre aspectos importantes de la empresa, dando como resultado la falta de conocimiento sobre los objetivos de la misma.

Los colaboradores del área administrativa dijeron que en la empresa no se encuentran establecidos objetivos, pero coincidieron en que la finalidad de la misma es tener un grupo de trabajo con un ambiente positivo, lo cual da como resultado brindarle al cliente un servicio de buena calidad.

De acuerdo a la observación directa realizada dentro de las instalaciones de la unidad objeto de análisis, se constató que no se tienen establecidos los objetivos de la empresa, por tal motivo se carece de información sobre los mismos.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

En el cuadro siguiente se detallan los puestos de trabajo y la cantidad de colaboradores, de acuerdo a la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa objeto de estudio.

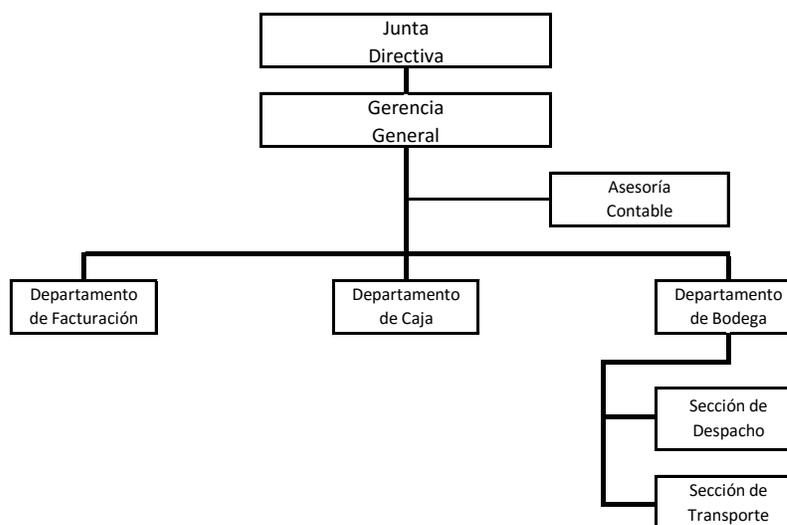
**Cuadro 4**  
**Puesto de trabajo y plazas**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

Puesto de trabajo	Plazas
Gerente Administrativo	1
Gerente de Ventas	1
Cajero Administrativo	1
Facturador	1
Bodeguero	2
Piloto	2
Ayudante	8
<b>Total de Colaboradores</b>	<b>16</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

De acuerdo a pláticas con los gerentes de la empresa, se determinó que cuentan con un organigrama general, del cual solamente ellos tienen conocimiento, ya que se encuentra archivado y a la fecha no está actualizado. Dicho instrumento se presenta a continuación:

**Gráfica 5**  
**Organigrama general actual**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

### **2.2.3 Actividad económica**

La empresa comercializadora de materiales para la construcción, se dedica a la compra y venta de materiales para la construcción, siendo los principales productos: hierro, lámina acanalada, alambres espigados y de amarre, cemento, cal, arena de río, arena amarilla, arena blanca, block, ladrillo, pedrín, carretas de mano, tubería y accesorios pvc, herramientas para albañilería, clavos para madera y lámina y tinacos para agua. La finalidad es obtener ganancias sobre el capital invertido, y con ello hacer nuevas inversiones para la misma empresa, información proporcionada por los colaboradores del área administrativa.

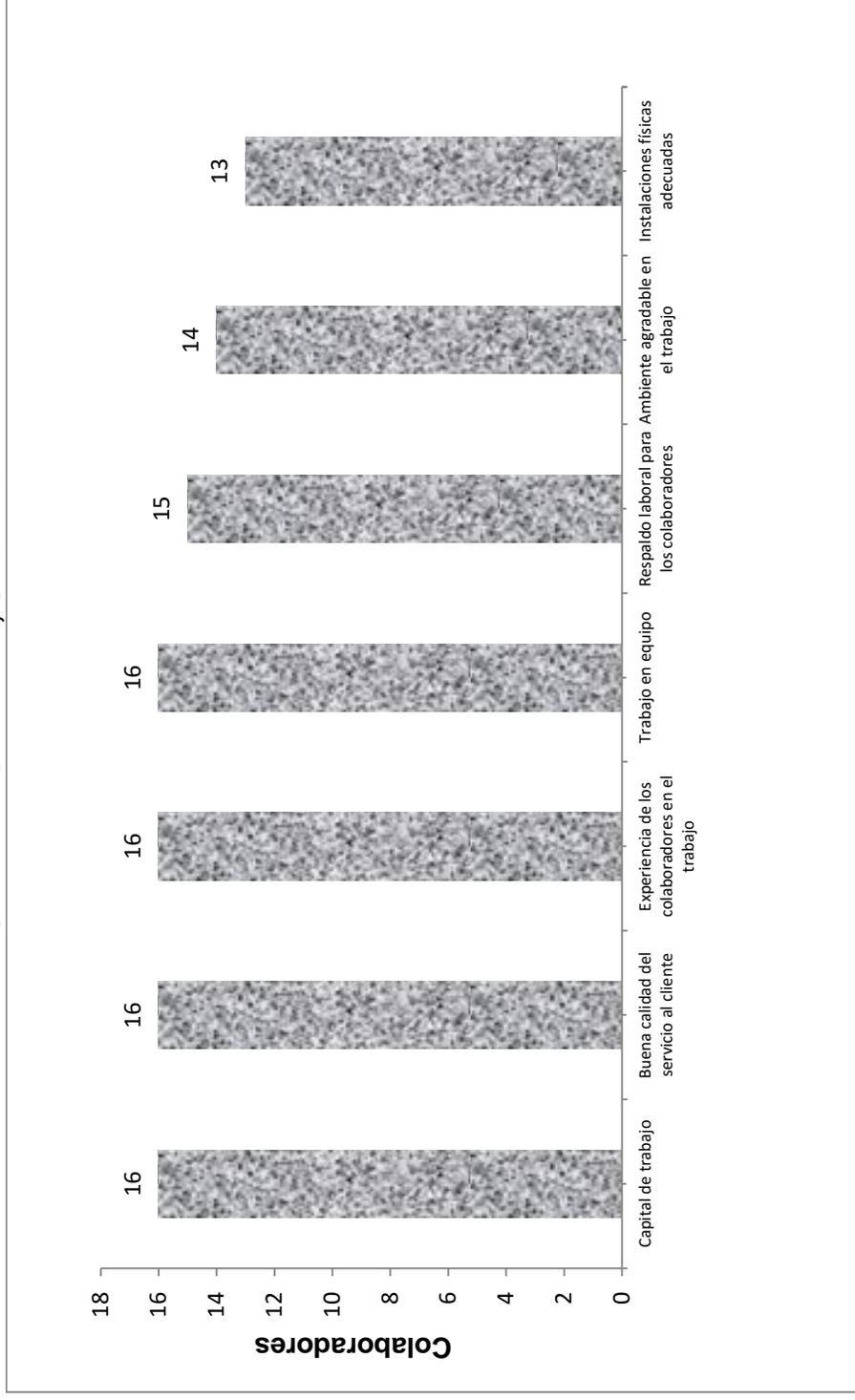
## **2.3 Análisis de la situación actual de la planeación estratégica**

A continuación se presentan los factores internos y externos que se establecieron después del análisis de la información obtenida a través de los 3 colaboradores administrativos y 13 operativos.

### **2.3.1 Fortalezas**

A continuación se presentan los aspectos positivos con que cuenta la empresa:

**Gráfica 6**  
**Fortalezas**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

### **F1. Capital de trabajo**

Según información de los gerentes, se tiene el apoyo por parte de la junta directiva para invertir capital en la compra de productos para la venta, y lograr así ampliar la diversidad de los mismos para una mejor cobertura en el mercado de la construcción.

### **F2. Buena calidad del servicio al cliente**

A cada cliente se le da una atención personalizada desde el momento en que ingresa a las instalaciones, hasta que egresa de las mismas, la empresa se ha esmerado por mantener en existencia variedad en los productos para la construcción de buena calidad y a un precio accesible.

### **F3. Experiencia de los colaboradores en el trabajo**

Los colaboradores son personas con experiencia en sus actividades de trabajo por el tiempo que tienen de laborar para la organización, lo que garantiza a los clientes confianza en el despacho de sus productos.

### **F4. Trabajo en equipo**

Los gerentes, se han preocupado por mantener una buena relación laboral entre ellos, y con los colaboradores operativos, con el fin de realizar sus actividades de trabajo en forma conjunta y de común acuerdo, para dar mejores resultados no solamente a la empresa, sino a los clientes.

### **F5. Respaldo laboral para los colaboradores**

El personal de la empresa ha manifestado que cuentan con estabilidad laboral; y con todas las prestaciones de ley, que incluye acceso al I.G.S.S. e IRTRA, de igual manera han obtenido el salario como las vacaciones en el tiempo estipulado, lo que permite a los colaboradores de la misma, efectuar sus actividades con seguridad y tranquilidad.

## **F6. Ambiente agradable en el trabajo**

Mantener buenas relaciones entre compañeros de trabajo, tanto en el área administrativa como en la operativa, ha dado como resultado dentro de la empresa que exista un ambiente laboral agradable, lo que permite a los clientes ser atendidos con entusiasmo y amabilidad.

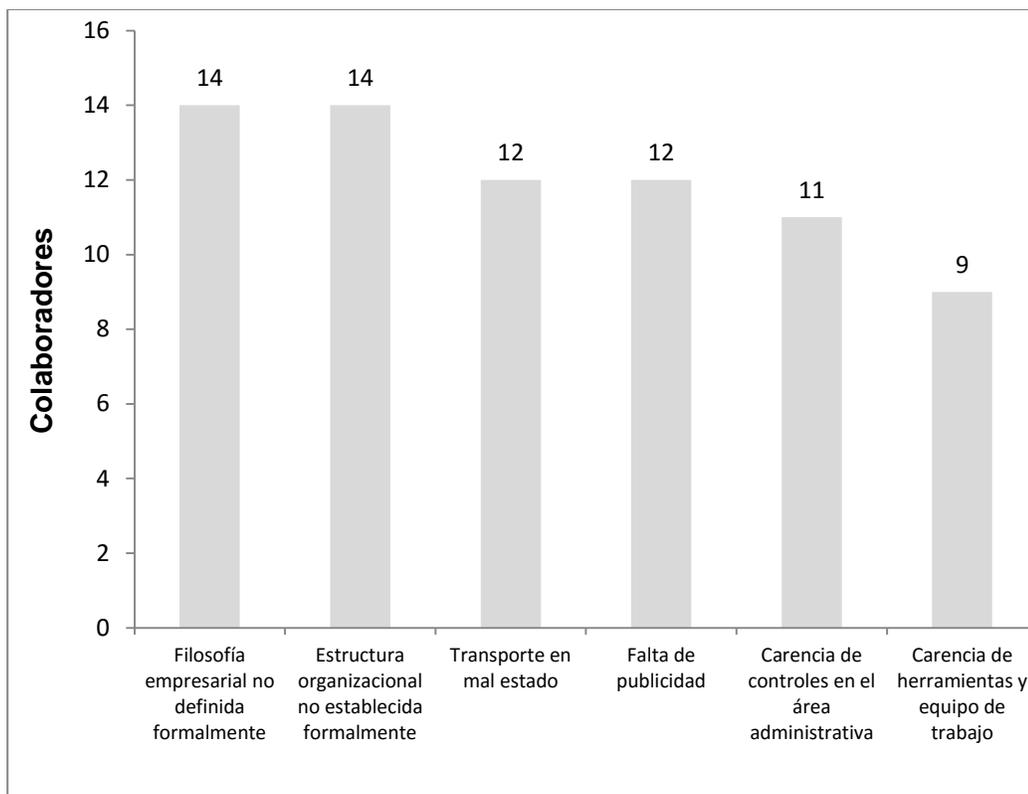
## **F7.Instalaciones físicas adecuadas**

Los colaboradores respondieron que las instalaciones de las tres bodegas con que cuenta la empresa, se encuentran en óptimas condiciones y apropiadas para el manejo de carga y descarga del producto que se comercializa, contando con un amplio espacio para parqueo lo cual le da comodidad y seguridad al cliente para realizar sus compras.

### **2.3.2 Debilidades**

A continuación se dan a conocer los factores negativos que se observan dentro de la empresa:

**Gráfica 7**  
**Debilidades**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

#### **D1. Filosofía empresarial no definida formalmente**

La unidad objeto de análisis no cuenta con una filosofía empresarial establecida, donde se describa claramente la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Esta situación ha contribuido a que los colaboradores tanto del área administrativa, como del área operativa, tengan desconocimiento de cuáles son los fines principales de dicha empresa.

## **D2. Estructura organizacional no establecida formalmente**

No se encuentra establecida la estructura organizacional en la empresa objeto de estudio; y la falta de este elemento ha tenido sus repercusiones en cuanto al desenvolvimiento en las actividades laborales, esto debido a que no se trabaja ordenadamente de acuerdo a los puestos, dando como resultado duplicidad de atribuciones y una deficiente dirección en el don de mando entre las jerarquías de ambas áreas de trabajo.

## **D3. Transporte en mal estado**

Actualmente las unidades de transporte se encuentran en mal estado debido a que son modelos antiguos, lo cual da como resultado que presenten constantemente problemas mecánicos, incurriendo en gastos innecesarios, derivado de esta situación se dan atrasos en la entrega de material a los clientes.

## **D4. Falta de publicidad**

La unidad objeto de análisis no cuenta con medios de publicidad, ni de información sobre los servicios y productos que ofrece al público; y de esa manera expandir el mercado para obtener nuevos clientes. En la actualidad el cliente obtiene información de los productos, hasta que tiene contacto con el vendedor vía telefónica, internet o personal.

## **D5. Carencia de controles en el área administrativa**

En la actualidad la empresa carece de controles en el área administrativa, principalmente en el departamento contable en el rubro de inventarios de los productos para la venta, dando como resultado problemas en bodega al realizar nuevos pedidos y en los despachos para los clientes.

## D6. Carencia de herramientas y equipo de trabajo

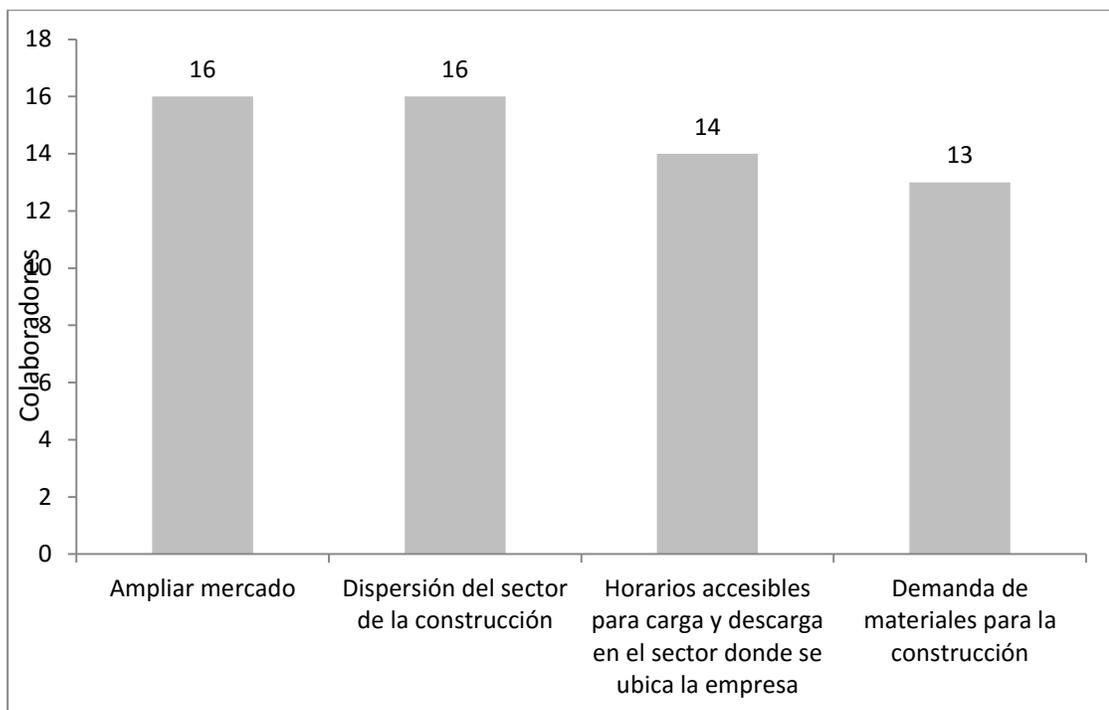
Los colaboradores no cuenta con herramientas como: azadones, caimanes, cernidores para arena y equipo como: cascos, botas punta de acero, chaleco y cinturones para fuerza.

Elementos que permitan a los colaboradores tener más facilidad en la maniobra de los artículos y seguridad en el momento del despacho.

### 2.3.3 Oportunidades

En la siguiente gráfica se presentan las oportunidades que podría aprovechar la empresa para ser más competitiva:

**Gráfica 8**  
**Oportunidades**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

## **O1. Ampliar mercado**

La municipalidad de la ciudad capital de Guatemala está trabajando en la ampliación de dos vías de acceso, las cuales tendrán paso a inmediaciones de la empresa; lo cual permitirá más afluencia de vehículos por el sector, dando como resultado la oportunidad de visita de mayor número de clientes para realizar sus compras, para ello la empresa está pensando en invertir más en la compra de productos para la construcción.

## **O2. Dispersión del sector de la construcción**

La zona donde se encuentran ubicadas las bodegas de la empresa, es exclusiva para la comercialización de materiales para la construcción, debido a ello varios proveedores se han interesado en habilitar bodegas cercanas al sector, lo cual permitirá tener acceso variado de productos para los clientes en el ramo de la construcción.

## **O3. Horarios accesibles para carga y descarga en el sector donde se ubica la empresa**

A pesar de ser una vía principal de tránsito rápido la que pasa frente a las instalaciones de las bodegas, la Municipalidad de la ciudad capital de Guatemala ha permitido a través de un permiso, la carga y descarga para camiones en ciertas horas del día, el horario da margen para que se pueda cargar y descargar mercadería sin problema, lo que ayuda a los clientes y proveedores a obtener comodidad y rapidez al efectuar sus actividades.

## **O4. Demanda de materiales para la construcción**

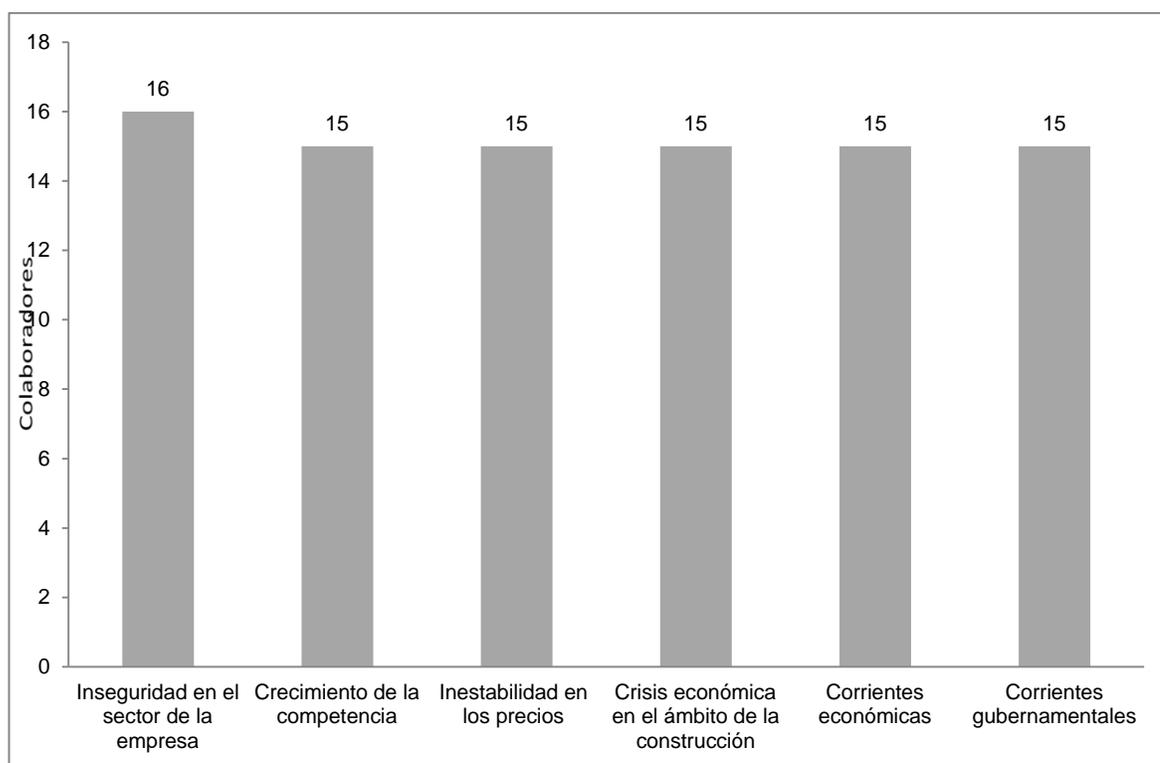
En el perímetro comercial donde la empresa ejecuta sus actividades, es de gran movimiento en materiales para la construcción, pues es un lugar donde transitan cantidad fuerte de personas con el fin de adquirir este tipo de productos, lo cual ha permitido en el sector, un crecimiento en la demanda de material para la

construcción. Dicha situación puede ser aprovechada por la organización para aumentar sus ventas al darse a conocer en el mercado de la construcción.

### 2.3.4 Amenazas

De acuerdo a la información obtenida a continuación se presentan las amenazas que pueden afectar las actividades de la empresa objeto de estudio:

**Gráfica 9**  
**Amenazas**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

#### A1. Inseguridad en el sector de la empresa

Siendo un sector rodeado de zonas conflictivas en cuanto a la inseguridad para la mayoría de negocios, se ha creado un ambiente hostil en los alrededores, factor que influye para que se dé una baja en la afluencia de clientes y de

posibles nuevos compradores, dando como resultado una disminución en las ventas.

## **A2. Crecimiento de la competencia**

Los negocios que se encuentran cercanos a la empresa con la misma finalidad comercial, están integrados por familiares, varios de ellos son hermanos, los cuales con el tiempo se han ido independizando para abrir su propio negocio siempre por el mismo sector, lo que ha dado como resultado un crecimiento considerable de la competencia. Esta situación complica el desarrollo de la empresa, debido a que el cliente tiene más opciones de compra en el área, reduciendo así las posibilidades de optimizar las ventas.

## **A3. Inestabilidad en los precios**

Debido a las constantes bajas de precios del petróleo por parte de los expendedores de otros países para la república de Guatemala, se ha generado en los productos locales para la construcción varios cambios en los precios para su comercialización, como consecuencia de estas variaciones se ha creado en el mercado una inseguridad para los clientes al realizar sus compras, llegando al extremo de abstenerse de hacer pedidos porque piensan que de un día para el otro pueden haber cambios en el costo de los productos.

## **A4. Crisis económica en el ámbito de la construcción**

Es necesario hacer mención de este tema, debido a que en los últimos años ha sido escasa la inversión para la rama de la construcción a nivel nacional, lo que ha dejado de generar trabajo para las distintas constructoras existentes en el mercado de la construcción, así como en obras civiles y ferreterías.

## **A5. Corrientes económicas**

Los principales factores que influyen en una empresa son: Político, económico, social y tecnológico. En lo económico podemos mencionar por ejemplo: Durante una recesión, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, como resultado, el entorno comercial sufre.

## **A6. Corrientes gubernamentales**

Entidades estatales que influyen en ciertas políticas económicas, provocando en algunos momentos obstáculos que perjudican el desarrollo normal de una empresa, por ejemplo: Incrementar algún impuesto sobre determinado producto, lo cual dará como resultado aumento de precio en el mismo, y a la vez descontento entre los clientes al efectuar sus compras.

Derivado de lo anterior a continuación se presenta la integración de los factores internos y externos que en su conjunto proporcionan antecedentes relevantes para la creación de estrategias que darán como resultado la propuesta, que formará parte del siguiente capítulo.

**Gráfica 10**  
**Factores internos y externos**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<b>FACTORES INTERNOS</b>	1. Capital de trabajo
2. Calidad del servicio al cliente		2. Estructura organizacional no establecida formalmente
3. Experiencia de los colaboradores en el trabajo		3. Transporte en mal estado
4. Trabajo en equipo		4. Falta de publicidad
5. Respaldo laboral para los colaboradores		5. Carencia de controles en el área administrativa
6. Ambiente agradable en el trabajo		6. Carencia de herramientas y equipo de trabajo
7. Instalaciones físicas adecuadas		
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	1. Ampliar mercado
2. Dispersión del sector de la construcción		2. Crecimiento de la competencia
3. Horarios accesibles para carga y descarga en el sector donde se ubica la empresa		3. Inestabilidad en los precios
4. Demanda de materiales para la construcción		4. Crisis económica en el ámbito de la construcción
		5. Corrientes económicas
	6. Corrientes gubernamentales	

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Gráfica 11**  
**Matriz FODA**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES INTERNOS	1. Capital de trabajo	1. Filosofía empresarial no definida formalmente
	2. Calidad del servicio al cliente	2. Estructura organizacional no establecida formalmente
	3. Experiencia de los colaboradores en el trabajo	3. Transporte en mal estado
	4. Trabajo en equipo	4. Falta de publicidad
	5. Respaldo laboral para los colaboradores	5. Carencia de controles en el área administrativa
	6. Ambiente agradable en el trabajo	6. Carencia de herramientas y equipo de trabajo
	7. Instalaciones físicas adecuadas	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Ampliar mercado	1. Ampliar la línea de materiales para la construcción aprovechando el capital de trabajo que la empresa tiene de acuerdo a la demanda de materiales (F1,F2,F3,F4,O2,O4)	1. Implementar la filosofía empresarial propuesta, que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores, permitiendo cubrir un mayor porcentaje de la demanda (D1,D2,O1,O2,O4)
2. Dispersión del sector de la construcción	2. Promocionar los productos que la empresa tiene para la venta, aprovechando el capital de trabajo y las instalaciones físicas adecuadas, para tener una mejor demanda de materiales para la construcción (F1,F7,O4)	2. Implementar la estructura organizacional propuesta, en base a la creación de organigramas , para tener definidas las atribuciones de cada sección, y así el departamento de ventas aprovecharía de una mejor manera la dispersión en el sector de la construcción. (D2,O2)
3. Horarios accesibles para carga y descarga en el sector donde se ubica la empresa		3. Llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos de reparto de la empresa, para cubrir de mejor manera la demanda de materiales (D3,O4)
4. Demanda de materiales para la construcción		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Inseguridad en el sector de la empresa	1. Realizar reuniones sociales con personal administrativo y operativo, para que mejoren sus relaciones laborales en la empresa y así tener una buena calidad de servicio al cliente, combatiendo el crecimiento de la competencia (F2,F3,F4,F5,F6,A2)	1. Adquirir herramienta y equipo de trabajo, para darles seguridad y comodidad en la ejecución de sus actividades a los colaboradores, de esta manera tenerlos motivados evitando la posibilidad de que la competencia los contrate y que formen parte de su crecimiento. (D6, A2)
2. Crecimiento de la competencia	2. Incrementar la seguridad en la empresa, aprovechando las instalaciones físicas adecuadas y así darle seguridad y confianza al cliente al hacer sus compras (F1,F7,A1,A4)	2. Implementar sistemas de control contable, que permita mantener un inventario de materiales de acuerdo a las exigencias de los clientes, no permitiendo costos altos, a la hora de que tengan una baja en los precios de los proveedores (D5,A3)
3. Inestabilidad en la baja de precios de los productos para la construcción		
4. Crisis económica en el ámbito de la construcción		

Fuente: elaboración propia. Año 2015

## **2.4 Análisis y discusión de resultados**

Durante el proceso de investigación se determinó que la empresa no tiene definida una filosofía empresarial formalmente, lo cual no permite un ordenamiento en las actividades de los colaboradores para lograr los objetivos de la misma, y tener un criterio estandarizado con un propósito claro de la función que cumple ante los clientes.

No se encuentra establecida formalmente la estructura organizacional en la empresa y la falta de este elemento ha tenido sus repercusiones en cuanto al desenvolvimiento en las labores por parte de los colaboradores, principalmente en el área operativa, generando duplicidad de actividades por la mala organización en los puestos.

La unidad objeto de análisis carece de medios publicitarios, lo cual no permite que algunos clientes tengan conocimiento sobre los servicios como: entrega de materiales a domicilio, atención personalizada y de productos en materiales para la construcción que ofrece al público, y de esa manera expandir el mercado para obtener nuevos clientes.

Los colaboradores no cuentan con suficiente herramienta y equipo de trabajo, que les permite tener facilidad y seguridad en la maniobra de los materiales en el momento de su despacho.

Falta de controles en el área administrativa, principalmente en el departamento contable sobre los inventarios de los productos para la venta, dando como resultado que en determinado momento no se cuente con la cantidad exacta de material que refleja el sistema de cómputo.

Actualmente no se cumplen con la entrega de productos, debido a que las unidades de transporte se encuentran en malas condiciones debido a que son modelos antiguos, lo cual da como resultado que presenten constantemente problemas mecánicos incurriendo en gastos innecesarios.

Con base a lo anterior, se presenta a continuación la planeación estratégica propuesta para aprovechar los recursos y ser más competitiva en el mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se dan a conocer las estrategias que servirán para que la empresa objeto de análisis logre crecimiento en el mercado, en cuanto a mejorar las ventas de los productos para la construcción y con ello alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

Para llegar a desarrollar la propuesta, fue necesario a través de un análisis FODA, conocer la situación actual de la unidad objeto de investigación. Se analizaron los factores internos y externos que intervienen en la organización, lo que ayudó para el planteamiento de estrategias, las cuales tienen un papel importante dentro de la empresa, para un mejor desarrollo y crecimiento en al ámbito comercial de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el capítulo II, a continuación se presenta la propuesta de solución a los problemas que actualmente existen en la unidad objeto de análisis, ello conlleva a la necesidad de establecer una planeación estratégica.

La planeación estratégica sugerida está conformada por la filosofía empresarial compuesta por los elementos de: misión, visión y valores, contando también con los objetivos generales y específicos, formulación, implementación y evaluación de estrategias.

## **3.2 Objetivo de la propuesta**

Implementar en un 100% la planeación estratégica propuesta a partir del año 2016, para el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la unidad objeto de análisis.

## **3.3 Filosofía empresarial**

A continuación se presentan los elementos que la conforman:

### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa ubicada en la ciudad capital de Guatemala, dedicada a la comercialización y distribución de materiales para la construcción, dando satisfacción a las necesidades de ferreterías, constructoras, ingenieros civiles, arquitectos y obras particulares.

#### **3.3.1.1 Visión**

Ser de las empresas líderes, en comercialización y servicio de entrega inmediata de materiales dentro del perímetro de la Capital de Guatemala, generando un valor agregado a nuestros clientes que se distinga por la calidad de servicio, logrando con ello un crecimiento constante en el mercado de la construcción a nivel nacional.

#### **3.3.1.2 Valores**

Los valores que se pondrán en práctica en la empresa objeto de análisis y que regularán la conducta de los colaboradores son:

##### **a) Responsabilidad en el trabajo**

Los colaboradores cumplirán con el compromiso adquirido en la empresa para ejercer sus labores, y responderán a sus obligaciones poniendo atención y cuidado en cada uno de sus actos al realizar las actividades, teniendo un buen trato hacia las demás personas.

#### **b) Honradez**

El personal administrativo y operativo se preocupará por la integridad en el obrar, manteniendo una entrega positiva hacia la empresa y sus clientes, actuando con ética para desarrollar con compromiso la buena calidad de servicio que se ha prometido al cliente, respetando los precios y la calidad del producto convenido.

#### **c) Respeto**

El personal de la empresa pondrá en práctica el respeto en las relaciones interpersonales comenzando en el individuo, reconociéndolo como entidad única, el saber valorar los intereses y necesidades de cada persona y de la empresa.

#### **d) Puntualidad**

Los colaboradores contribuirán con la empresa al ser puntuales en la hora de entrada y salida en relación a sus actividades y en la entrega de productos.

### **3.3.2 Objetivos**

A continuación se detallan los objetivos de la empresa:

#### **3.3.2.1 Objetivo general**

Alcanzar un crecimiento en el mercado de la construcción a nivel de la capital de Guatemala de un 3%, a partir del año 2017.

#### **3.3.2.2 Objetivos específicos**

##### **En relación con la Gerencia Administrativa**

a) Lograr obtener un 80% de eficiencia en la administración del recurso humano para el año 2017, a fin de que se adquiriera un mayor compromiso por parte de los colaboradores, y con ello que su desempeño sea con más responsabilidad para mejores resultados.

## **En relación a la Gerencia de Ventas**

a) Promocionar los productos en un 100% y ampliar el mercado de distribución, para obtener un crecimiento del 25% de captación de clientes a mediano plazo, y con ello lograr mejores resultados en las ventas.

### **3.4 Formulación de estrategias**

Derivado del análisis FODA, se presentan las estrategias formuladas, por medio de las cuales la empresa objeto de análisis obtendrá mejores resultados a partir del segundo semestre del año 2016.

1. DO: Implementar la filosofía empresarial propuesta para que colaboradores y clientes conozcan la razón de ser de la empresa.
2. FO: Implementar la estructura organizacional propuesta, con el fin de establecer un mejor control de actividades laborales entre departamentos.
3. FO: Ampliar la línea de materiales para la construcción, de acuerdo a las exigencias de los clientes, realizando las respectivas cotizaciones de los nuevos productos y ver la capacidad de inversión de la empresa.
4. DO: Promocionar los productos que la empresa tiene para la venta, para que los clientes tengan conocimiento de lo que pueden comprar.
5. DA: Adquirir herramientas y equipo de trabajo para los colaboradores, para un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.
6. FA: Realizar reuniones sociales con personal administrativo y operativo, para crear una mejor comunicación entre ellos.
7. DA: Implementar sistemas de control contable, para obtener mejores resultados en los controles administrativos.
8. DO: Llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos, con el fin de tener un buen control sobre el estado de los mismos.

9. FA: Incrementar la seguridad en la empresa, para brindar tranquilidad a los clientes en el momento de sus compras.

### **3.5 Implementación de estrategias**

Con el fin de que las estrategias formuladas se ejecuten en la empresa, se establecen los planes de acción, que incluyen: actividades, meta, responsable, tiempo, costo en quetzales y presupuesto.

### **3.6 Plan de acción para implementar la propuesta**

A continuación se presentan los planes que se enumeran según la prioridad:

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b> Implementar la filosofía empresarial propuesta, que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores, permitiendo cubrir un mayor porcentaje de la demanda.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los Gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta, en un día	Estudiante.	27/05/2016	27/05/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Discusión y aprobación de Gerentes con Junta Directiva para la propuesta.	Aprobación del 100% de la propuesta, en una reunión.	Gerente Administrativo.	06/06/2016	06/06/2016	Refacción Q.50.00	Q 50.00
3	Cotizar rótulos institucionales (formato 1, 2 y 3).	Efectuar en un 100% las cotizaciones en un día.	Gerente Administrativo.	20/06/2016	20/06/2016	Llamadas telefónicas Q.20.00	Q 20.00
4	Analizar las 3 cotizaciones.	Elegir la opción que llene el 100% de los requisitos, en un día.	Junta Directiva	24/06/2016	24/06/2016	Papelería Q. 20.00	Q 20.00
5	Contratar empresa para impresión de rótulos institucionales.	Obtener el 100% de la impresión de los rótulos en una semana.	Gerente Administrativo	27/06/2016	03/07/2016	Impresión y material Q.550.00	Q 550.00

6	Entrega de rótulos institucionales por parte de la empresa contratada.	Ejecutar en un 100 % la colocación de los rótulos en los lugares previstos, en un día	Gerentes Administrativo	01/07/2016	01/07/2016	Colocación Q. 60.00	Q 60.00
7	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluación en un 100 % de lo desarrollado cada dos meses.	Gerente Administrativo	01/08/2016	03/08/2016	Papelería Q. 20.00	Q 20.00
Costo total de la implementación =							Q 795.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 1  
Rótulo institucional misión  
Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016  
Ciudad de Guatemala, Guatemala



# Misión

Somos una empresa ubicada en la ciudad capital de Guatemala, dedicada a la comercialización y distribución de materiales para la construcción, dando satisfacción a las necesidades de ferreterías, constructoras, ingenieros, arquitectos y obras particulares.

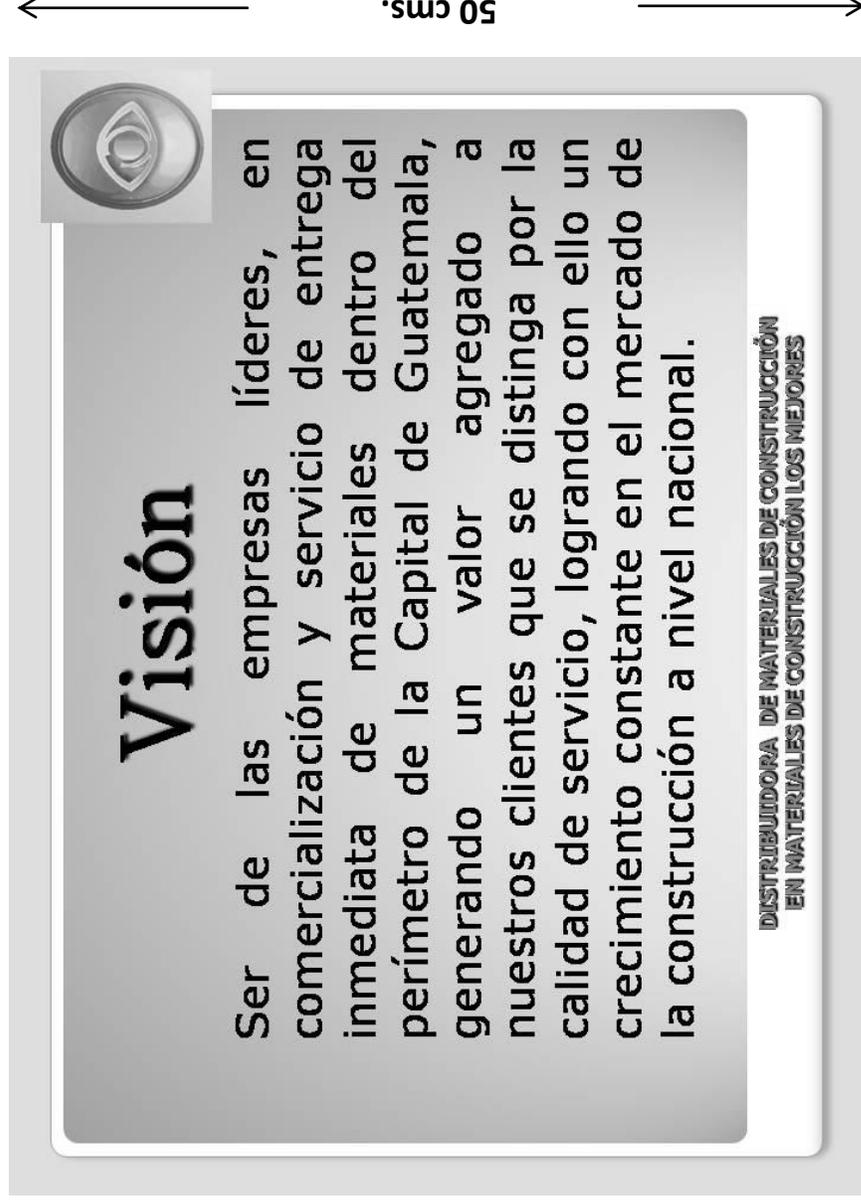
DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION  
I EN MATERIALES DE CONSTRUCCION LOS MEJORES I

← 50 cms. →

← 80 cms. →

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

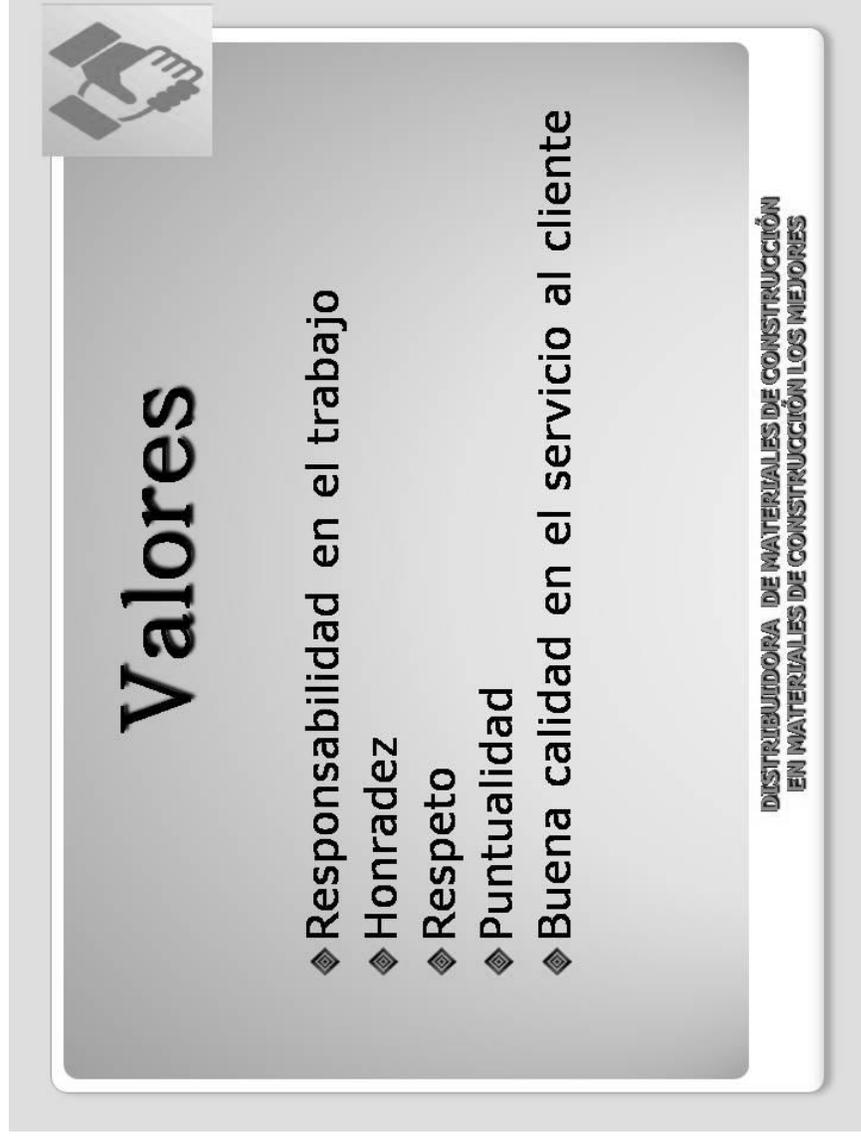
Formato 2  
Rótulo institucional visión  
Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016  
Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

80 cms.

**Formato 3**  
**Rótulo institucional valores**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

80 cms.

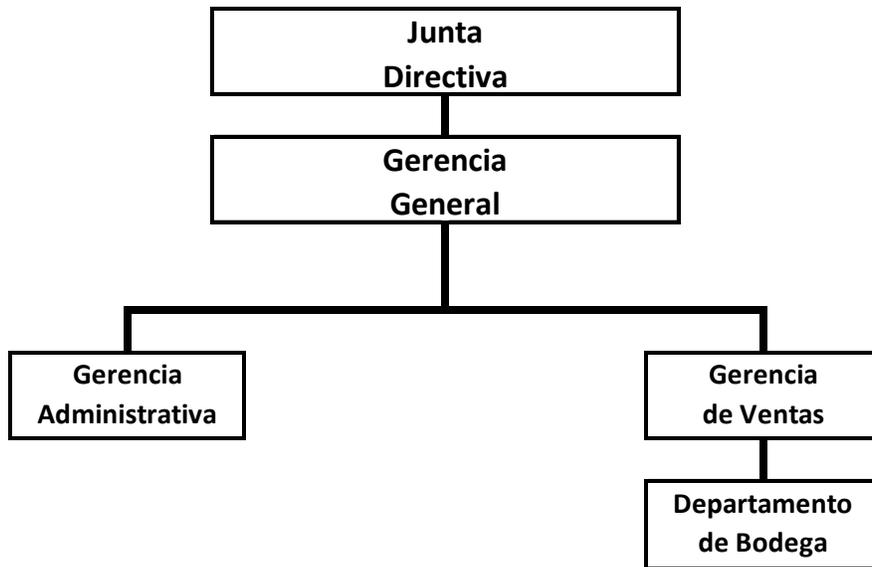
**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b> Implementar la estructura organizacional propuesta, en base a la creación de organigramas establecidos y así lograr la expansión del mercado.						
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Sesión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	27/05/2016	27/05/2016	Equipo Audiovisual Q. 30.00 Papelería Q. 25.00 Informe Q. 20.00
2	Reunión de Gerentes con la Junta Directiva para discutir la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente Administrativo.	06/06/2016	06/06/2016	Refacción Q.50.00
3	Cotizar rótulo institucional, (gráfica 11).	Obtener por lo menos 3 cotizaciones en un día.	Gerente Administrativo.	20/06/2016	20/06/2016	Llamadas telefónicas Q.20.00
4	Analizar las cotizaciones.	Elegir a la empresa de la cotización mas viable en una sesión.	Junta Directiva.	08/07/2016	08/07/2016	Refacción Q.20.00
5	Contratar a la empresa, para el rótulo institucional.	Elaborar el rótulo institucional en el término de 3 días hábiles.	Gerente Administrativo.	11/07/2016	13/07/2016	Diseño e impresión de rótulo Q. 200.00

6	Entrega del rótulo institucional, por parte de la empresa contratada.	Colocar el organigrama institucional en las oficinas de la Gerencia Administrativa en un día.	Gerente Administrativo.	01/01/1900	14/07/2016	Gastos de colocación Q.30.00	Q 30.00
7	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluar en un 100% lo desarrollado cada tres meses.	Gerencia Administrativa	17/10/2016	18/10/2016	Papelería Q. 20.00	Q 20.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 415.00

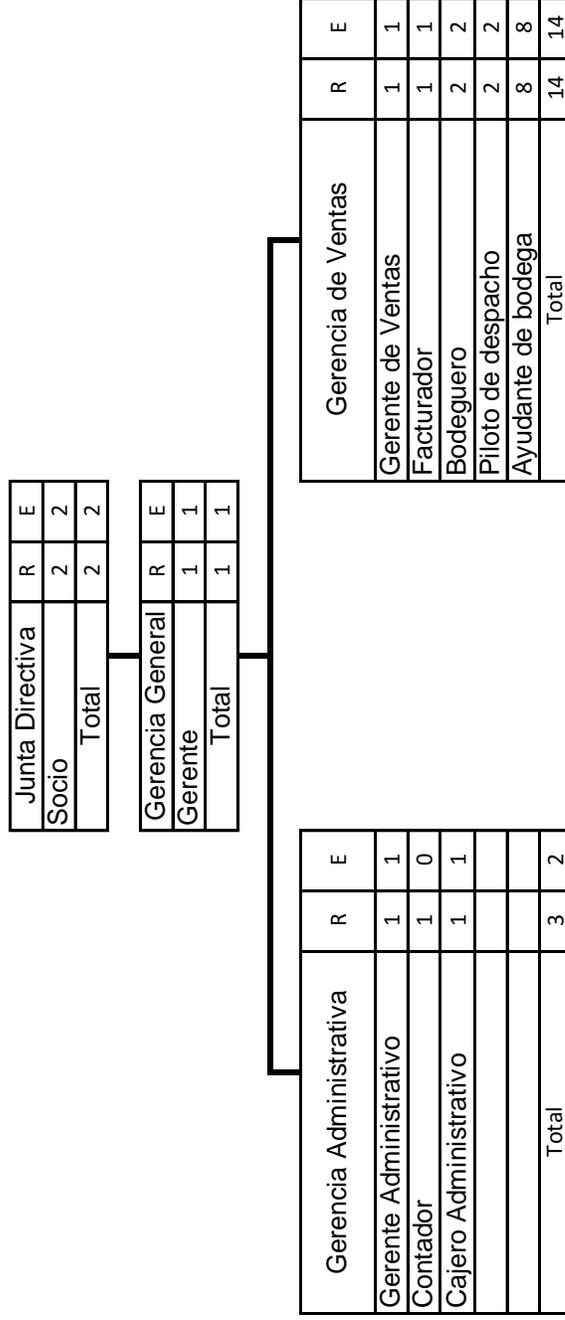
**Fuente: elaboración propia. Año 2015.**

**Gráfica 12**  
**Organigrama general propuesto**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Gráfica 13**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



R = Requerido  
 E = Existente

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b> Ampliar la línea de materiales para la construcción, aprovechando el capital de trabajo que la empresa tiene, de acuerdo a la demanda de materiales.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante.	03/06/2016	03/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 50.00 Impresión Q. 35.00 Informe Q. 40.00	Q 125.00
2	Sesión de gerentes con Junta Directiva, para discutir la presentación de la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta en una sesión.	Gerente de Ventas	10/06/2016	10/06/2016	Refacción Q.50.00	Q 50.00
3	Cotizar con varios proveedores, los nuevos productos (formato 4).	Obtener como mínimo 3 cotizaciones.	Gerente de Ventas	20/06/2016	20/06/2016	Combustible Q. 130.00	Q 130.00
4	Analizar cotizaciones.	Elegir las opciones de mejor conveniencia en una sesión.	Junta Directiva	11/07/2016	11/07/2016	Llamadas telefónicas Q.20.00	Q 20.00
5	Contratar a las empresas para la adquisición de los nuevos productos.	Obtener los productos requeridos en una semana.	Gerente de Ventas	05/09/2016	09/09/2016	Materiales Q. 220,000.00	Q 220,000.00

6	Entrega de los productos por parte de las empresas contratadas.	Tener existencia en un 100% de los nuevos productos en bodega, para ponerlos a disposición de los clientes.	Gerencia de Ventas	12/09/2016	16/09/2016	Recepción de productos Q.15.00	Q 15.00
7	Evaluación de la estrategia establecida.	Verificar en un 100 % la implementación de la estrategia establecida en los últimos tres días de cada mes.	Gerencia de Ventas	28//10/2016	31/10/2016	Papelería Q. 20.00	Q 20.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 220,360.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

#### Listado de productos a implementar

Cantidad	Descripción del producto	Precio	Total
100	Costaneras de 4"	Q 70.02	Q 7,002.00
100	Costaneras de 5"	Q 75.00	Q 7,500.00
300	Varillas de 3/4 Legitima	Q 65.00	Q 19,500.00
400	Varillas de 5" Legitima	Q 64.72	Q 25,888.00
300	Laminas de 14 pies c-28	Q 126.00	Q 37,800.00
1000	Sacos de cemento cantera	Q 72.00	Q 72,000.00
10	Tinaco de 1,100 lts.	Q 1,200.00	Q 12,000.00
50	Tubos de 3" color blanco PVC	Q 70.00	Q 3,500.00
50	Tubos de 4" color blanco PVC	Q 89.00	Q 4,450.00
200	Metros de piso cerámico de colores	Q 60.00	Q 12,000.00
12	Juegos de sanitarios de colores	Q 650.00	Q 7,800.00
48	Metros de piedrín de 3/8"	Q 175.00	Q 8,400.00
24	Metros de arena lavada	Q 90.00	Q 2,160.00
			Q 220,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Formato 4**  
**Manta vinílica para nuevos productos**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**  
**TE OFRECE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS**

**¿QUÉ BUSCAS?**  
**ALGO BUENO**  
**BONITO Y**  
**BARATO**

**CONTAMOS CON**  
**AMPLIO PARQUEO**

**SERVICIO A**  
**DOMICILIO**

**16 AVENIDA "A" 5-25 ZONA 6 GUATEMALA**  
**TELÉFONOS : 5555 -1111 4777 - 2222**  
[distribuidorademateriales@gmail.com](mailto:distribuidorademateriales@gmail.com)

46 cms.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

60 cms.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b> Promocionar los productos que la empresa tiene para la venta, aprovechando las instalaciones de la empresa y la calidad del servicio.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	17/06/2016	17/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Sesión de gerentes con Junta Directiva para discutir la presentación de la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerencia de Ventas	27/06/2016	27/06/2016	Refacción Q.50.00	Q 50.00
3	Cotizar 3 mantas vinílicas informativas y 1,000 volantes (formato 5, 6).	Obtener 3 cotizaciones en un día.	Gerencia de Ventas	12/09/2016	12/09/2016	Llamadas telefónicas Q.20.00	Q 20.00
4	Analizar las 3 cotizaciones.	Elegir la opción mas viable, en una sesión.	Junta Directiva.	14/09/2016	14/09/2016	Refacción Q.20.00	Q 20.00
5	Contratar empresa para impresión de mantas vinílicas y volantes.	Obtener las 3 mantas vinílicas y los 1,000 volantes impresos en una semana.	Gerencia de Ventas	19/09/2016	23/09/2016	Impresión y material Q. 550.00	Q 550.00

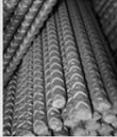
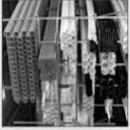
6	Entrega de las mantas vinílicas y volantes por parte de la empresa contratada.	Colocar las mantas vinílicas en los lugares indicados y repartir los 1,000 volantes en 2 días.	Gerencia de Ventas	26/09/2016	27/09/2016	Repartidor de volantes Q. 250.00	Q 250.00
7	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluar en un 100% lo desarrollado cada año.	Gerencia de Ventas	31/10/2016	31/10/2016	Papelería Q. 20.00	Q 20.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 985.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Formato 5**

**Manta vinílica promocional de productos  
Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016  
Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**DISTRIBUIDORA DE MATERIALES  
DE CONSTRUCCIÓN**  
EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN LOS MEJORES

- CEMENTO UGC
- CEMENTO LA CANTERA
- CAL HORCALSA
- TUBERIA PVC
- AQUATANQUES
- LAMINA DE ZINC
- LAMINA PLASTICA
- HIERRO DE TODAS LAS MEDIDAS
- ELECTROMALLAS
- COSTANERAS
- ARENA DE RIO
- ARENA BLANCA
- ARENA AMARILLA
- PIEDRÍN

**SERVICIO A DOMICILIO**

**CONTAMOS CON AMPLIO PARQUEO**

**16 AVENIDA "A" 5-25 ZONA 6 GUATEMALA  
TELÉFONOS : 5555 -1111 4777 - 2222**  
[distribuidoraquemateriales@gmail.com](mailto:distribuidoraquemateriales@gmail.com)

**Durman**  
**PROGRESO**  
Cemento Gris, Cemento Rojo

**GALCASA**  
Compañía de Cementos

**AG**  
de Guatemala



22cms.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

28cms.

**Formato 6**  
**Volante de ofertas**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**DISTRIBUIDORA DE MATERIALES  
DE CONSTRUCCIÓN**  
EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN LOS MEJORES

**LAMINA DESDE  
Q.800.00 EL LIO**

**COSTANERA 3X2 = Q. 90.00**  
**COSTANERA 4X2 = Q.100.00**

**ENTREGA  
A  
DOMICILIO**

**“ MAYORISTAS PRECIOS  
SUPER ESPECIALES ”**

**INFORMACIÓN AL  
TEL. 5555-1111 4777-2222**

← 14 cms. →

← 22 cms. →

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el siguiente cuadro se presentan las ventas proyectadas para el segundo semestre del 2016, incrementando en un 25% respecto a las ventas obtenidas en el año 2014, las cuales se presentan en el cuadro 4.

**Cuadro 9**  
**Ventas proyectadas para el segundo semestre 2016**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

CLASE DE PRODUCTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Hierro	Q 610,471.42	Q 671,512.54	Q 695,819.82	Q 677,752.32	Q 734,918.85	Q 745,136.11
Alambres	Q 26,256.84	Q 28,882.26	Q 29,927.73	Q 29,150.64	Q 19,138.51	Q 32,048.86
Clavo para madera	Q 39,385.25	Q 43,323.39	Q 44,891.60	Q 43,725.95	Q 42,104.72	Q 48,073.29
Lámina acanalada	Q 13,128.41	Q 21,661.69	Q 17,956.64	Q 17,490.38	Q 11,483.10	Q 19,229.31
Perfiles	Q 32,821.04	Q 28,882.26	Q 34,416.89	Q 33,523.22	Q 30,621.61	Q 40,061.08
PVC	Q 45,949.46	Q 50,543.96	Q 52,373.53	Q 51,013.61	Q 61,243.23	Q 56,085.51
Cemento	Q 223,183.10	Q 245,499.21	Q 254,385.74	Q 218,629.78	Q 260,283.75	Q 272,415.35
Cal	Q 19,692.62	Q 24,549.91	Q 22,445.80	Q 51,013.61	Q 22,966.21	Q 24,036.64
Arenas	Q 52,513.67	Q 54,876.29	Q 59,855.46	Q 43,725.95	Q 61,243.23	Q 64,097.72
Piedrín	Q 59,077.87	Q 64,985.08	Q 67,337.39	Q 80,164.25	Q 68,898.64	Q 72,109.95
Blocks	Q 72,206.30	Q 79,426.21	Q 82,301.27	Q 51,013.61	Q 84,209.44	Q 88,134.38
Ferretería	Q 118,155.81	Q 129,970.23	Q 134,674.87	Q 160,328.56	Q 133,969.64	Q 141,015.07
Nuevos productos	Q 250,065.10	Q 275,069.14	Q 285,026.04	Q 277,625.12	Q 291,634.46	Q 305,227.29
Total venta	Q 1,562,906.88	Q 1,719,182.15	Q 1,781,412.76	Q 1,735,156.99	Q 1,822,715.40	Q 1,907,670.56

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia DA:</b> Adquirir herramientas y equipo de trabajo para los colaboradores, para un mejor desenvolvimiento en sus actividades y mantener estabilidad en los precios de los productos.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentales la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	17/06/2016	17/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Discusión de gerentes con Junta Directiva para presentarles la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Gerente Administrativo	27/06/2016	27/06/2016	Refacción Q.50.00	Q 50.00
3	Cotizar herramientas y equipo de trabajo. (formato 7)	y obtener 3 cotizaciones en los primeros cuatro días del mes de julio 2016 .	Gerente de Ventas.	04/07/2016	04/07/2016	Combustible para ir a supervisar la calidad del producto con 3 proveedores Q. 150.00	Q 150.00
4	Analizar las 3 cotizaciones.	Elegir la opción más viable, en una sesión	Junta Directiva.	11/07/2016	11/07/2016	Llamadas telefónicas Q.20.00	Q 20.00
5	Contratar proveedora de herramientas y equipo de trabajo.	Adquirir las herramientas y equipo de trabajo en una semana.	Gerencia Administrativa	18/07/2016	22/07/2016	Compra de herramienta y equipo de trabajo Q. 5,500.00	Q 5,500.00

6	Entrega de las herramientas y equipo de trabajo, por parte de la empresa contratada.	Tenerlos en bodega a disposición de los colaboradores.	Gerencia Administrativa	25/07/2016	25/07/2016	Recepción Q. 20.00	Q	20.00
7	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluar en un 100 % lo desarrollado cada mes.	Gerencia Administrativa	25/08/2016	25/08/2016	Papelería Q. 20.00	Q	20.00
Presupuesto total de la implementación =							Q	5,835.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015

**Formato 7**  
**Boletín informativo de equipo y herramientas de trabajo**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

# EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">PROTECCIÓN PERSONAL</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ PROTECCIÓN RESPIRATORIA</li> <li>○ GUANTES INDUSTRIALES</li> <li>○ PROTECCIÓN VISUAL</li> <li>○ CALZADO DE SEGURIDAD</li> <li>○ CASCO</li> <li>○ CINTURÓN DE SEGURIDAD</li> </ul>	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">HERRAMIENTAS DE TRABAJO</div> 	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">EQUIPO DE OFICINA</div> 
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">RECURSOS DE OFICINA</div> 	<p>← 14 cms. →</p>	

← 22 cms. →

Fuente: elaboración propia. Año 2015

**Cuadro 11**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia FA:</b> Realizar reuniones sociales con personal administrativo y operativo, para que mejoren sus relaciones laborales en la empresa y así tener una buena calidad de servicio al cliente, combatiendo el crecimiento de la competencia.	
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.	

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	17/06/2016	17/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Discusión de gerentes con Junta Directiva, para presentarles la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta, en una sesión.	Gerente Administrativo	27/06/2016	27/06/2016	Materiales Q. 25.00 Refacción Q. 75.00	Q 100.00
3	Reunión de Gerentes con personal administrativo y operativo.	Definir fechas de reuniones en una sesión.	Gerente de Ventas	12/08/2016	12/08/2016	Refacción Q. 225.00	Q 225.00
4	Primera reunión laboral.	Lograr la participación de los colaboradores en un 100%, en la reunión.	Gerencia Administrativa	27/08/2016	27/08/2016	Almuerzo Q. 975.00	Q 975.00
5	Reunión de Gerentes.	Mejorar en un 100% la logística para la 2da. Reunión, en una sesión.	Gerente de Ventas	02/09/2016	02/09/2016	Refacción Q. 50.00	Q 50.00

6	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluar el 100 % de los desarrollado cada tres meses.	Gerente Administrativo	29/10/2016	29/10/2016	Almuerzo Q. 975.00	Q 975.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 2,400.00

**Fuente: elaboración propia. Año 2015.**

**Formato 8**  
**Memorándum de reunión de cada dos meses**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

# MEMORANDUM

## DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

**Para:** Todo el personal  
**De:** Gerencia Administrativa y Ventas  
**Fecha:** 15/08/2016  
**Re:** REUNIÓN DE TRABAJO

---

Se les convoca a los empleados a la reunión donde se trataran asuntos de interés para mejorar el desempeño en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se llevará a cabo en la sala de juntas el próximo día 27 de agosto del 2016 a las 13:00 horas.

Es muy importante contar con su presencia.

Cordialmente,

f. \_\_\_\_\_  
Gerente de Administrativo

f. \_\_\_\_\_  
Gerente de Ventas

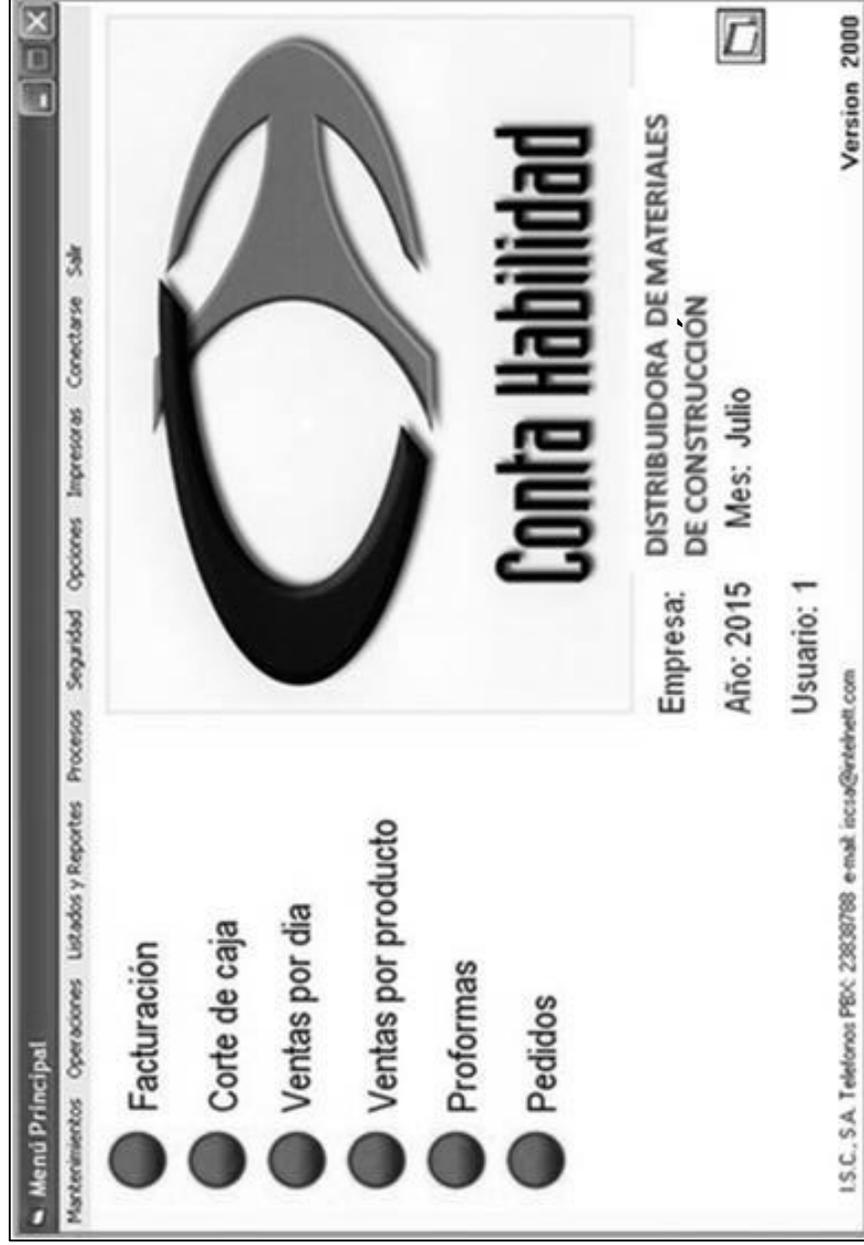
Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Cuadro 12**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia DA:</b> Implementar sistemas de control contable, para mantener datos actualizados, principalmente en el rubro de inventarios y así controlar la inestabilidad en los precios de los productos.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	17/06/2016	17/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Discusión de gerentes con Junta Directiva, para presentarles la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Gerente Administrativo	27/06/2016	27/06/2016	Materiales Q. 25.00 Refacción Q. 50.00	Q 75.00
3	Solicitar técnico para la ejecución del nuevo control contable en el programa. (formato 9, 10, 11)	Obtener la asistencia del técnico, en una sesión.	Cajero Administrativo	11/07/2016	11/07/2016	Llamadas telefónicas Q. 10.00	Q 10.00
4	Presencia del técnico, para la implementación.	Dejar instalado en el programa en un 100% el nuevo control contable.	Gerente Administrativo	18/07/2016	18/07/2016	Asistencia técnica Q. 250.00	Q 250.00
5	Evaluación de la estrategia establecida.	evaluación del 100% de la estrategia, cada seis meses.	Gerente Administrativo	10/10/2016	10/10/2016	Materiales Q. 25.00 Refacción Q. 50.00	Q 25.00
<b>Fuente: elaboración propia. Año 2015.</b>						Presupuesto total de la implementación =	Q 435.00

**Formato 9**  
**Control del programa contable de inventarios**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

**Formato10**  
**Control de programa del sistema contable inventarios**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN					
REPORTE DE EXISTENCIAS Julio 2015					PAGINA: 1
BODEGA: 001 BODEGA CENTRAL					FECHA 28/10/2015
TODOS LOS PRODUCTOS					
MARCA: TODAS					
<u>CODIGO</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>MEDIDA</u>	<u>SALDO CONTABLE</u>	<u>EXIS. FISICA</u>	<u>DIFERENCIA</u>
ADAP0001	ADAPTADOR PVC HEMBRA 1/2	U	19		
ADAP0002	ADAPTADOR PVC HEMBRA DE 3/4	U	56		
ADAP0011	ADAPTADOR PVC MACHO1/2	U	42		
ADAP0012	ADAPTADOR PVC MACHO3/4	U	59		
ALAB0015	ALAMBRE DE AMARRE	LBS	5,703		
ALAB0016	ALAMBRE ESPIGADO AG-400	U	8		
ALAB0017	ALAMBRE ESPIGADO CERCA	U	16		
ALAB0018	ALAMBRE ESPIGADO ECONOMICO	U	8		
ALAB0019	ALAMBRE ESPIGADO TORO	U	22		
ALAB0020	ALAMBRE GALV. C/16	LBS	324		
ALAB0021	ALAMBRE GALV. C/14	LBS	501		
ALAB0022	ROLLO DE RAZOR GALV. X 10M	U	5		
ALAB0024	ALAMBRE GALV. C/12.5	LBS	442		
AQUA0001	AQUATANQUE DE 1,100 LITROS	U	2		
AQUA0002	AQUA TANQUE 750 LTS.	U	3		
AQUA0003	TANQUE PARA AGUA DURMAN 450ts	U	2		
AREN0001	BOLSA DE ARENA DE RIO	BOLSA	107		
AREN0002	METRO DE ARENA DE RIO	METRO	35		
AREN0005	BOLSA DE ARENA BLANCA CERNIDA	BOLSA	77		
AREN0007	BOLSA ARENA AMARILLA CERNIDA	BOLSA	191		
BLO0001	BLOCK DE 15X20X40	U	724		
BLO0002	BLOCK U DE 15X20X40	U	100		
BLO0003	BLOCK DE 10X20X40	U	694		
BLO0004	BLOCK DE VIDRIO	U	126		
BLO0005	BLOCK 20 x 20 x 40	U	19		
CAJA0001	CAJA RECTANGULAR	U	132		

Fuente: elaboración propia. Año 2015

**Formato11**  
**Control del sistema contable**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</b>			MOVIMIENTO DE BODEGA	
	16 AVENIDA "A" 5-25 ZONA 6 GUATEMALA TELEFONOS : 5555 -1111 4777 - 2222 <a href="mailto:distribuidorademateriales@gmail.com">distribuidorademateriales@gmail.com</a>		No. 0001	
	RESPONSABLE	Juan Manuel Barrios Escalante		FECHA
<b>ENTRADAS</b>				
Docto.	Cantidad	U. Medida	Descripción del Artículo	Proveedores
72440	630	Sacos	Cemento UGC (Constructora Jimenez)	Cementos Progreso
2165	12	Metros	Piedrin de 1/2	Agregados la Cima
1589	500	Unidad	Block de 15 X 20 X 40	Distribuidora Genesis
3217	25	Laminas	Acanalada calibre 28 legitimo X 6'	Galcasa
3217	50	Laminas	Acanalada calibre 28 legitimo X 8'	Galcasa
<b>SALIDAS</b>				
Docto.	Cantidad	U. Medida	Descripción del Artículo	Proveedores
23155	100	Varillas	3/8 X 6 Mts. Comercial	Efrain Reyes
23155	50	Libras	Clavo de 3" X 10 con cabeza	Efrain Reyes
23155	26	Varillas	3/8 X 6 Mts. Grado 40 Legitimo	Efrain Reyes
23155	24	Varillas	P-445 X 6 Metros	Efrain Reyes
23156	20	Bolsas	Arena blanca cernida	Efrain Reyes
23157	2	Metros	Piedrin 1/2	Amilcar Flores
23157	3	Metros	Arena de rio Rustica	Amilcar Flores
23157	25	Bolsas	Arena blanca cernida	Amilcar Flores
23158	25	Sacos	Cemento cantera	Amilcar Flores
23159	6	Laminas	Acanalada calibre 28 legitimo X 10'	Amilcar Flores
23159	52	Varillas	3/8 X 6 Mts. Comercial	Amilcar Flores
23159	60	Varillas	7/32 X 6 Mts.	Amilcar Flores
23160	2	Codos	Liso PVC 2" X 90	Santiago Lopez
23160	4	Codos	PVC 4" a 45	Santiago Lopez
23160	2	Libras	Alambre de Amarre	Santiago Lopez
23160	3	Varillas	3/8 X 6 Mts. Comercial	Santiago Lopez
23160	1	Pegamento	PVC 1/8	Santiago Lopez

Fuente: elaboración propia. Año 2015

**Cuadro 13**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b> Llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos de reparto de la empresa, para cubrir la demanda de materiales.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	17/06/2016	17/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q.30.00 Impresión Q.25.00 Informe Q.20.00	Q 75.00
2	Discusión de gerentes con Junta Directiva para presentarles la propuesta	Autorizar el 100% de la propuesta en una sesión.	Gerente Administrativo	27/06/2016	27/06/2016	Material de oficina Q. 25.00	Q 25.00
3	Impresión de los formatos, para dar inicio a la propuesta. (Formato 1.2,13)	Iniciar en un 100% con el mantenimiento de los vehículos según programa, en una semana.	Gerente Administrativo	11/07/2016	11/07/2016	Papelería e impresión Q.150.00	Q 150.00
4	Inicio del primer servicio a uno de los vehículos.	Que las unidades se encuentren listas en un 100% para su funcionamiento.	Piloto	18/07/2016	18/07/2016	según estado del vehículo	-----
5	Evaluación de la estrategia establecida.	Evaluación del 100% de la estrategia, cada seis meses	Gerente Administrativo	22/08/2016	22/08/2016	Material de oficina Q. 25.00	Q 25.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 275.00

**Fuente: elaboración propia. Año 2015.**

**Formato 12**  
**Reporte de control de vehículos**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



**DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**  
 EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN LOS MEJORES  
**REPORTE DE VEHÍCULOS**

FECHA 05/07/2016 REPORTE No. 1

PREVENTIVO  MECÁNICO

CORRECTIVO  ELÉCTRICO

CAMIÓN INTERNACIONAL

MODELO 1,980

PLACA C - 120 BDM

MOTOR KL 2081528JK

KILOMETRAJE \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	SOLUCIÓN DEL PROBLEMA
El camión ya no avanza y no tiene fuerza, el pedal se va al fondo es necesario el cambio de clutch.	Se desarmó el clutch y se mandó a comprar los repuestos necesarios.
Llevar al torno la canasta del clutch para su rectificación	Quedó bien la rectificación del clutch
Cojinete esta muy gastado es necesario cambiarlo	Se compró el cojinete para cambiarlo

Vo.Bo. \_\_\_\_\_ VoBo. \_\_\_\_\_ MECÁNICO

HORA : \_\_\_\_\_ HORA : \_\_\_\_\_

**PILOTO ENCARGADO**

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Formato 13**  
**Informe mensual de mantenimiento**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



**DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**  
 EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN LOS MEJORES  
**INFORME MENSUAL DE MANTENIMIENTO**

No. \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_  
 CAMIÓN \_\_\_\_\_ INTERNACIONAL \_\_\_\_\_  
 MODELO \_\_\_\_\_ 1,980 \_\_\_\_\_  
 PLACA \_\_\_\_\_ C-120 BDM \_\_\_\_\_  
 MOTOR \_\_\_\_\_ KL 2081528JK \_\_\_\_\_

FECHA 31/07/2016

PREVENTIVO       MECÁNICO  
 CORRECTIVO       ELÉCTRICO

No.	REPORTE DE VEHICULO No.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL MANTENIMIENTO	FECHA		RESULTADO	ENCARGADO	COSTO TOTAL	TIPO MANTENIMIENTO	OBSERVACIONES
			INGRESO	SALIDA					
1	1	Cambio de clutch	05/07/2016	05/07/2016	Buen funcionamiento	Mecánico I	Q. 900.00	Normal	Próximo servicio frenos
2	1	Servicio de frenos	10/07/2016	10/07/2016	Buen funcionamiento	Mecánico II	Q. 500.00	Preventivo	Próximo servicio General
3	1	Servicio General	20/07/2016	20/07/2016	Cambio de Aceite de Motor, filtro de aceite y candelas	Mecánico I	Q. 350.00	Preventivo	Servicio entre 6 meses
4	1	Cambio de llanta lisa	25/07/2016	25/07/2016	Buen funcionamiento	Mecánico I	Q.2,000.00	Preventivo	Revisión de llantas 6 meses
5									
						<b>Total</b>	<b>Q.3,750.00</b>		

VoBo. \_\_\_\_\_  
 Asistente de Contabilidad

VoBo. \_\_\_\_\_  
 Gerente Administrativo

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Cuadro 14**  
**Plan de acción**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia FA:</b> Incrementar la seguridad en la empresa, aprovechando las instalaciones físicas adecuadas y así darle seguridad y confianza al cliente al efectuar sus compras.
<b>Objetivo:</b> Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.

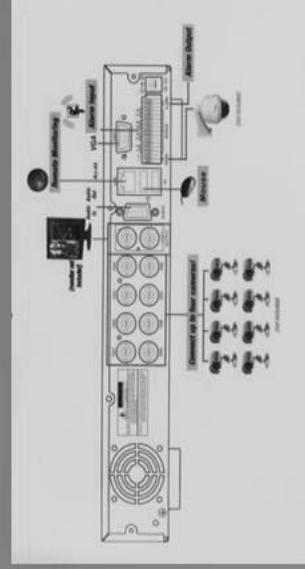
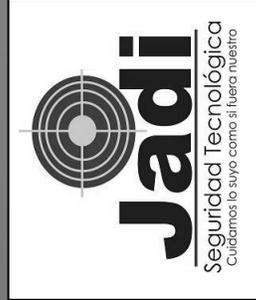
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con los gerentes para presentarles la propuesta.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante	24/06/2016	24/06/2016	Equipo audiovisual Papelería Q. 30.00 Impresión Q. 25.00 Informe Q. 20.00	Q 75.00
2	Discusión de gerentes con Junta Directiva, para presentarles la propuesta.	Autorizar el 100% de la propuesta en una sesión.	Gerente Administrativo	08/08/2016	08/08/2016	Material de oficina Q. 25.00	Q 25.00
3	Cotización de las cámaras de seguridad. (Formato 14)	Obtener como mínimo 3 cotizaciones	Gerente Administrativo	12/09/2016	12/09/2016	Gastos de teléfono Q. 15.00	Q 15.00
4	Analizar las 3 cotizaciones.	Elegir la opción más viable en una sesión.	Junta Directiva.	14/09/2016	14/09/2016	Material de oficina Q. 25.00	Q 25.00
5	Contratar empresa proveedora de las cámaras de seguridad	Compra de las 4 cámaras en una semana.	Gerencia Administrativa	26/09/2016	30/09/2016	Compra Q.15,000.00	Q 15,000.00

6	Entrega de las cámaras por empresa proveedora.	Tener la instalación de cámaras para su funcionamiento al 100%, en una semana.	Técnicos	03/10/2016	05/10/2016	Materiales Q. 65.00	Q 65.00
7	Capacitación a los Gerentes, sobre el control del equipo.	Que los Gerentes tengan conocimiento al 100% sobre el funcionamiento de las cámaras.	Técnicos	06/10/2016	06/10/2016	Refacción Q. 75.00	Q 75.00
8	Evaluación de la estrategia establecida	Evaluación del 100% de la estrategia, cada seis meses.	Gerencia Administrativa	15/11/2016	15/11/2016	Materiales Q. 65.00	Q 65.00
Presupuesto total de la implementación =							Q 15,345.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

**Formato 14**  
**Instructivo de instalación de cámaras**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

# INSTALACIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD



**Oferta**

2 cámaras para interior, 2 cámaras para exterior, un grabador digital para 4 cámaras con monitoreo por internet sin necesidad de IP pública, 20 mts. de cable por cámara, la mano de obra de la instalación, los transformadores, conectores y cajas de registro del equipo y la configuración del mismo por solo

**Q.15,000.00**

**Fuente: elaboración propia. Año 2015.**

### **3.7 Evaluación de estrategias**

Para obtener los objetivos deseados, se requiere la ejecución de actividades que evalúen los resultados y que permitan verificar la eficiencia y objetividad del mismo, por lo que se sugiere aplicar la guía de evaluación de estrategias, que tiene por finalidad observar el progreso de los planes de acción.

En el formato aparecen descritas las estrategias por orden de prioridad y la escala a considerar en la evaluación.

La escala para evaluar es:

- 0% = No se ha puesto en marcha la estrategia
- 50% = En proceso, pero faltan recursos
- 75% = Parcialmente ejecutado
- 100% = Realizados por completo

A continuación se presenta la guía de evaluación de estrategias propuesta:

**Formato 15**  
**Guía de evaluación de estrategias**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

No.		Estrategias a implementar	Fecha		% de ejecución	Factores		Observaciones
			Inicio	Final		Favorables	Desfavorables	
1		Implementar la filosofía empresarial propuesta.	27/05/2016	27/07/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
2		Ejecutar el organigrama propuesto.	27/05/2016	27/07/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
3		Ampliar la línea de materiales para la construcción.	03/06/2016	03/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
4		Promocionar los productos que la empresa tienen para la venta.	17/06/2016	17/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
5		Adquirir herramientas y equipo de trabajo para los colaboradores.	17/06/2016	25/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
6		Realizar reuniones laborales con personal administrativo y operativo.	17/06/2016	29/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
7		Implementar sistemas de control contable.	17/06/2016	17/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
8		Llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos de reparto de la empresa.	17/06/2016	17/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo
9		Incrementar la seguridad en la empresa.	17/06/2016	17/08/2016	100%	Favorables		Esta en buen desarrollo

Fuente: elaboración propia. Año 2015

### 3.8 Presupuesto para implementar la propuesta

La integración de los costos estimados para la implementación de las estrategias en la empresa comercializadora de materiales para la construcción, se detalla a continuación:

**Cuadro 15**  
**Presupuesto de inversión para la implementación de las estrategias**  
**Empresa comercializadora de materiales para la construcción, Año 2016**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

No.	Estrategias en los planes de Acción	Costos Q.
1	Implementar la filosofía empresarial propuesta	Q 775.00
2	Ejecutar el organigrama propuesto	Q 225.00
3	Gastos ocasionados por cotizaciones de materiales para la construcción	Q 325.00
4	Promocionar los productos que la empresa tiene para la venta	Q 1,275.00
5	Adquirir herramientas y equipo de trabajo para los colaboradores	Q 5,725.00
6	Realizar reuniones laborales con el personal administrativo y operativo	Q 4,975.00
7	Implementar sistemas de control contable	Q 275.00
8	Llevar a cabo un programa de mantenimiento para los vehículos de reparto	Q 300.00
9	Incrementar la seguridad en la empresa	Q 15,250.00
	Costo total de la implementación =	Q 29,125.00

Fuente: elaboración propia. Año 2015

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación correspondiente en la empresa objeto de análisis, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. La empresa no cuenta con una filosofía empresarial definida formalmente, donde se dé a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la misma, permitiendo que colaboradores y clientes no tengan conocimiento hacia donde se perfilan los objetivos de la organización comercialmente.
2. No se cuenta con un organigrama establecido formalmente, dando como resultado deficiente comunicación entre colaboradores administrativos y operativos y al mismo tiempo duplicidad de actividades entre los empleados de la empresa.
3. La empresa carece de un programa de mantenimiento para el transporte que utiliza para distribuir el material, a consecuencia de ello los vehículos de reparto no se encuentran en óptimas condiciones, generando un mal servicio a los clientes en cuanto a la entrega puntual de su producto.
4. La falta de herramientas y equipo de trabajo, ha dado como resultado, un mal manejo en los productos para la venta, lo cual repercute en la salud y la inseguridad de los colaboradores.
5. La empresa carece de controles en el área administrativa, principalmente en el departamento de contabilidad específicamente en el área de los inventarios, afectando así al departamento de bodega al no tener las existencias de material al día, entre el sistema de cómputo y las existencias reales de productos.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la filosofía empresarial en la organización y darla a conocer a los colaboradores y clientes, con el fin de que se familiaricen con la misión, visión y valores, que son las bases principales sobre las cuales se conduce la empresa.
2. Implementar el organigrama nominal propuesto, donde se establece en forma ordenada la comunicación entre puestos y colaboradores, para evitar duplicidad en sus actividades laborales.
3. Ejecutar el programa de mantenimiento para los vehículos de reparto de acuerdo a las prioridades y así brindarle un buen servicio en los despachos de producto que se realicen a los clientes.
4. Adquirir herramientas y equipo de trabajo, lo cual permitirá que los colaboradores del área operativa, desarrollen en forma fácil y segura sus actividades laborales.
5. Implementar sistemas de control contable, principalmente en el área administrativa en el rubro de inventarios, para obtener resultados positivos en cuanto al manejo de datos de los productos para la venta, permitiendo al encargado de la bodega contar con existencias reales para el despacho de pedidos.

## 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. México, Trillas 27 1p.
5. Stephen P. R. 2005. **Administración**. 8a. ed. México. Pearson, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 613 p.
6. <http://planeacion táctica.blogspot.com/>
7. [Globoedia.com/planeación-operativa](http://Globoedia.com/planeación-operativa)
8. <https://es.wikipedia.org/wiki/organizaci%c3%B3n>
9. <http://www.monografias.com>
10. [WWW.encyclopediainfinanciera.com](http://WWW.encyclopediainfinanciera.com)

**ANEXOS**



## ANEXO I

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



### BOLETA DE ENCUESTA

No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa objeto de análisis, y con base a los resultados obtenidos, proponer una solución viable a la problemática detectada.

**Instrucciones:** favor de contestar las siguientes preguntas en forma clara y objetiva marcando con una "X" en el cuadro de la respuesta que considere sea la que más se apega a la realidad. La información que se proporcione será de uso confidencial y con fines estrictamente académicos.

#### A. INFORMACIÓN GENERAL:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  De 3 a 5 años  Más de 5 años

2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa actualmente? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa? \_\_\_\_\_

**B INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

1 ¿Tiene conocimiento de cuál es la actividad principal de la empresa?

Si

No

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce cuáles son los planes de le empresa para los próximos 3 años?

Si

No

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿De los siguientes valores, cuáles considera que se aplican en la empresa?

Puntualidad  Respeto

Responsabilidad  Compromiso

Orden  Honestidad

Eficiencia  Honradez

Solidaridad  Buena calidad en el servicio

Otros \_\_\_\_\_

4 ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

Si

No

Enumérelos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 Del listado que se presenta a continuación, podría mencionar los aspectos positivos y negativos que se observan dentro de la empresa.

	Positivo	Negativo	Comente
Ambiente en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respaldo laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Motivación laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Experiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Higiene y seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Herramienta y equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Instalaciones físicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respaldo financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ubicación de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Buena calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Atribuciones asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Estructura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Controles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

6 De los siguientes aspectos, favor de indicar cuáles representan ventajas y desventajas en el ambiente externo de la empresa.

	Ventajas	Desventajas	Comente
Crecimiento de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Demanda de materiales de construcción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Acceso vial a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Nueva ruta del transmetro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Cobro de impuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Horarios accesibles para carga y descarga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Proveedores cercanos a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gracias por su colaboración

## ANEXO II



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



### GUÍA DE ENTREVISTA

No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa objeto de análisis, y con base a los resultados obtenidos, proponer una solución viable a la problemática detectada.

#### A. INFORMACIÓN GENERAL:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año  De 1 a 3 años  De 3 a 5 años  Más de 5 años

2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa actualmente? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa? \_\_\_\_\_

**B INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

1 ¿Cuál es la misión de la empresa?

---

---

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

---

---

3. ¿De los siguientes valores, cuáles se aplican en la empresa?

Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>
Orden	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Buena calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>
Otros	_____		

4 ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

---

---

---

5 ¿Cuáles son los planes de la empresa para los próximos 3 años?

---

---

---

6 Del listado que se presenta a continuación, podría mencionar los aspectos positivos y negativos que se observan dentro de la empresa.

	Positivo	Negativo	Comente
Ambiente en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respaldo laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Motivación laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Experiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Higiene y seguridad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Herramienta y equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Instalaciones físicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respaldo financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ubicación de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Buena calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Atribuciones asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Estructura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Controles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

7 De los siguientes aspectos, favor de indicar cuales representan ventajas y desventajas en el ambiente externo de la empresa.

	Ventajas	Desventajas	Comente
Crecimiento de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Demanda de materiales de construcción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Acceso vial a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Nueva ruta del transmetro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Cobro de impuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Horarios accesibles para carga y descarga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Proveedores cercanos a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Gracias por su colaboración