

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL
UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



GUATEMALA, MAYO DE 2016

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

| | |
|----------------|--------------------------------------|
| Decano: | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán |
| Secretario: | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal Segundo: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| Vocal Tercero: | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| Vocal Cuarto: | P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla |
| Vocal Quinto: | P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez |

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRACTICAS BÁSICAS**

| | |
|----------------------------------|--|
| Área Matemática – Estadística | Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez |
| Área Administración – Finanzas | Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado |
| Área Mercadotecnia – Operaciones | Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte |

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|--------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTE: | Lic. Jaime René Ocampo Muralles |
| SECRETARIA: | Licda. Olivia Concepción Cortéz Girón |
| EXAMINADORA: | Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar |

Guatemala, 30 de septiembre 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 uno de julio de dos mil catorce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA** elaborado por el estudiante Nancy Johanna Pérez García.

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

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

Atentamente,


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



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
QUINCE DE JUNIO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.1, del Acta 09-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de mayo de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 001-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 02 de febrero de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **NANCY JOHANNA PÉREZ GARCÍA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORÁN
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Ser que me da la vida, ilumina mi camino, dándome sabiduría, fortaleza y perseverancia para alcanzar mis metas.
- A mis padres :** Francisco Pérez Aceytuno y Magdalena García Solís
Por su gran amor, ejemplo, apoyo y sabios consejos en todo momento que me enseñaron a luchar y seguir adelante para alcanzar mis metas.
- A mis hermanos:** María José, Silvia, Richards, Zoraida, Alexander, Magda, por su cariño y estar a mi lado en todo momento con su apoyo incondicional.
- A mis abuelos :** Juan Pérez Espinoza – Josefa Aceytuno, Francisca García (Q.E.P.D) Por darme su bendición desde el cielo, especialmente a Gaspar García Aceytuno (Q.E.P.D) por los sabios consejos que siempre llevo en mi corazón.
- A mis cuñadas:** Mirna Queme y Seidy Camey por el cariño brindado.
- A mis sobrinas y sobrino:** Sofía, Dayana, Marcela y Román por el cariño brindado y que mi meta sea un ejemplo en su vida.
- A mi tíos :** Con quienes comparto la felicidad de mi éxito que derrame bendiciones, especialmente a Marcela García Solís por ser una segunda mamá en mi vida.
- A mis primos:** Por todo el cariño que me han brindado y los buenos momentos compartidos.
- A mis amigas y amigos:** Por compartir momentos inolvidables a lo largo de la carrera que ayudaron a culminar mí meta, bendiciones. En especial a Oscar, Maricela, Evelyn, Carmen, Horling, Jacky, Julio, Edgar, Sandra, Eva, Madeline, Paola, Abner, Elcira, Hans y Wendy gracias por su apoyo incondicional.

A mi asesora:

Licda. Lorena Ileana Hernández, gracias por su valioso tiempo y ayuda oportuna para concluir mi trabajo.

A Universidad de San Carlos de Guatemala

Alma Mater que me abrió sus puertas para guiarme en el camino de la sabiduría. En especial a la Facultad de Ciencias Económicas por brindarme la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

ÍNDICE

| Contenido | Página |
|-------------------------------------|---------------|
| Introducción | I |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 Empresa | 01 |
| 1.1.1 Empresa comercial | 01 |
| 1.1.2 Empresa de servicios | 01 |
| 1.2 Administración | 02 |
| 1.3 Proceso administrativo | 02 |
| 1.3.1 Planeación | 02 |
| 1.3.1.1 Principios de la planeación | 03 |
| a) Factibilidad | 03 |
| b) Objetividad y cuantificación | 03 |
| c) Flexibilidad | 03 |
| d) Cambio de estrategia | 03 |
| e) Eficiencia de los planes | 04 |
| 1.3.1.2 Elementos de la planeación | 04 |
| a) Misión | 04 |
| - Visión | 04 |
| - Valores | 05 |
| b) Objetivos | 05 |
| c) Estrategias | 05 |
| - Tipos de estrategias | 06 |
| • Penetración de mercado | 06 |
| • Desarrollo de producto | 07 |
| d) Procedimientos | 07 |
| e) Presupuesto | 07 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 1.3.1.1 Instrumentos de la planeación | 08 |
| a) Plan de acción | 08 |
| 1.3.1.2 Tipos de planeación | 08 |
| a) Planeación operativa | 08 |
| b) Planeación táctica | 09 |
| c) Planeación estratégica | 09 |
| ✓ Análisis FODA | 10 |
| • Fortalezas | 11 |
| • Oportunidades | 11 |
| • Debilidades | 11 |
| • Amenazas | 12 |
| ✓ Matriz FODA | 12 |
| • Estrategia FO | 12 |
| • Estrategia DO | 13 |
| • Estrategia FA | 13 |
| • Estrategia DA | 13 |
| ✓ Proceso de planeación estratégica | 14 |
| • Formulación de la estrategia | 14 |
| • Implementación de la estrategia | 15 |
| • Evaluación de la estrategia | 15 |
| 1.3.2 Organización | 16 |
| 1.3.2.1 Principios de la organización | 16 |
| a) Del objetivo | 16 |
| b) Especialización | 16 |
| c) Jerarquía | 16 |
| d) Paridad de autoridad y responsabilidad | 17 |
| e) Unidad de mando | 17 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| f) Difusión | 17 |
| g) Amplitud o tramo de control | 17 |
| h) De la coordinación | 17 |
| i) Continuidad | 17 |
| j) Instrumentos administrativos de organización | 18 |
| 1.3.2 Organigrama | 18 |
| • Organigrama general | 18 |
| • Organigrama funcional | 18 |
| • Organigrama nominal | 19 |
| • Manuales administrativo | 19 |
| • Manual de procedimiento | 19 |
| 1.3.3 Integración | 19 |
| 1.3.3.1 Principios de la integración | 19 |
| a) Implica seres humanos | 19 |
| b) Necesidad de desarrollo | 20 |
| c) El número de personal necesario | 20 |
| d) El hombre adecuado para el puesto adecuado | 20 |
| e) Inducción adecuada | 20 |
| f) Propósito de negocio | 20 |
| g) Visión sistemática e influyente | 20 |
| h) Delegación apropiada | 21 |
| 1.3.3.2 Elementos de la integración | 21 |
| a) Recursos humanos | 21 |
| b) Recursos materiales | 21 |
| c) Recursos financieros | 21 |
| d) Recursos técnicos | 22 |
| 1.3.4 Dirección | 22 |
| 1.3.4.1 Principios de dirección | 22 |

| Contenido | Página |
|--------------------------------------|---------------|
| a) Coordinación de intereses | 22 |
| b) Impersonalidad de mando | 23 |
| c) De la supervisión directa | 23 |
| d) De la vía jerárquica | 23 |
| e) De la resolución de conflicto | 23 |
| f) Del aprovechamiento del conflicto | 23 |
| 1.3.5 Control | 23 |
| 1.3.5.1 Características del control | 24 |
| a) Oportunidad | 24 |
| b) Ubicación estratégica | 24 |
| c) Económico | 24 |
| d) Flexibilidad | 24 |
| e) Adaptación a la organización | 24 |
| f) Control directo | 24 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.1 Metodología | 26 |
| 2.1.1 Antecedentes | 28 |
| 2.1.2 Aspectos legales | 29 |
| 2.1.3 Empresa | 29 |
| 2.2 Situación actual | 29 |
| 2.2.1 Valores organizacionales | 32 |
| 2.2.2 Objetivos | 34 |

| Contenido | Página |
|-----------------------------------|---------------|
| 2.2.3 Estrategias | 35 |
| 2.2.4 Características del mercado | 35 |
| 2.3 Análisis FODA | 37 |
| 2.3.1. Factores internos | 38 |
| 2.3.1.1 Fortalezas | 38 |
| 2.3.1.2 Debilidades | 41 |
| 2.3.2. Factores externos | 43 |
| 2.3.2.1 Oportunidades | 43 |
| 2.3.2.2 Amenazas | 46 |
| 2.4 Análisis de resultados | 52 |

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

| | |
|---------------------------|----|
| 3.1 Justificación | 54 |
| 3.2 Objetivo general | 55 |
| 3.3 Filosofía empresarial | 55 |
| 3.3.1 Misión | 55 |
| 3.3.1.1 Visión | 56 |
| 3.3.1.2 Valores | 56 |
| 3.3.2 Objetivos | 59 |
| 3.3.2.1 Objetivo general | 59 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 3.3.2.2 Objetivos específicos | 59 |
| 3.4 Formulación de las estrategias | 59 |
| 3.4.1 Matriz FODA | 60 |
| 3.5 Ejecución de estrategias | 61 |
| 3.5.1 Planes de Acción | 62 |
| 3.6 Evaluación de estrategias | 104 |
| 3.7 Presupuesto para implementar la propuesta | 107 |
| CONCLUSIONES | 109 |
| RECOMENDACIONES | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA | 113 |
| ANEXOS | 114 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Título | Página |
|-----|---|--------|
| 01 | Proceso de planeación estratégica | 10 |
| 02 | Matriz FODA | 14 |
| 03 | Situación actual de la administración, comunicación y filosofía empresarial por parte de los 20 colaboradores encuestados | 31 |
| 04 | Situación actual de los valores organizacionales según los 20 colaboradores encuestados | 33 |
| 05 | ¿Cuáles son los factores que considera como fortaleza que posee la organización según los 20 colaboradores encuestados? | 39 |
| 06 | Factores que los 20 colaboradores considera como debilidades en la organización | 44 |
| 07 | ¿Cuáles son las oportunidades que ve en la empresa para lograr su desarrollo en el mercado? | 46 |
| 08 | ¿Cuáles son las amenazas que tiene la empresa para lograr su desarrollo en el mercado? | 48 |
| 09 | Organigrama general propuesto | 69 |
| 10 | Organigrama nominal propuesto | 70 |
| 11 | Organigrama funcional propuesto | 71 |

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | Título | Página |
|------------|---|---------------|
| 01 | Listado de clientes por categorías | 28 |
| 02 | Nombres de empresas (competencia) y sus categorías | 36 |
| 03 | Cotización de servicio de pintura a diferentes empresas | 48 |
| 04 | Factores internos y externos | 51 |
| 05 | Matriz FODA | 60 |
| 06 | Costo total de implementación de estrategias | 107 |

ÍNDICE DE PLAN DE ACCIÓN

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 01 | Definir y dar a conocer la filosofía empresarial propuesta a todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la organización | 62 |
| 02 | Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está organizada la empresa. | 68 |
| 03 | Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formatos, para facilitar la ejecución de procesos en los proyectos, para tener mejor control y rentabilidad en los proyectos. | 73 |
| 04 | Realizar talleres de motivación con los colaboradores para crearles valor como persona y concientizarlos en el desarrollo de sus actividades, mejorar el rendimiento. | 77 |
| 05 | Realizar un diagnóstico para conocer los canales de publicidad puede aplicar la empresa para dar a conocerse en el mercado. | 79 |
| 06 | Crear formatos para conocer los precios en el mercado de los proveedores para mantenerse al día con ofertas y promociones y cotizaciones de los diferentes servicios en metros, tiempo y costo, etc. | 81 |
| 07 | Ofrecer una nueva línea de servicios Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado para incursionar en nuevos mercados satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes. | 84 |
| 08 | Crear una nueva línea de pintura látex de calidad para mejorar precios ante la competencia y generar ventas de la pintura. | 87 |

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 09 | Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progreso para prestar servicios que ofrece la empresa y darse a conocer en el mercado industrial. | 91 |
| 10 | Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes para ampliar la cobertura de servicios que ofrece la empresa en los departamentos cercanos de Guatemala (Chimaltenango, EL Progreso, Escuintla, y Santa Rosa) | 94 |
| 11 | Realizar promociones de descuentos, cupones para dar a conocer a la empresa y obtener clientes nuevos. | 98 |
| 12 | Sensibilizar a los colaboradores en la nueva forma de aplicar las estrategias dentro de la empresa. | 101 |

ÍNDICE DE FORMATOS

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 01 | Guía para la elaboración de la misión, visión y valores | 63 |
| 02 | Rótulo institucional de la misión | 64 |
| 03 | Rótulo institucional de la visión | 65 |
| 04 | Rótulo institucional de valores | 66 |
| 05 | Programa semestral para socializar la Filosofía empresarial | 67 |
| 06 | Programa anual para socializar la estructura organizacional de la empresa | 72 |
| 07 | Guía para implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formatos | 74 |
| 08 | Control de materiales en el proceso del proyecto | 75 |
| 09 | Formato para actividades de concientización | 78 |
| 10 | Perfil de asesor publicitario | 80 |
| 11 | Control de precios de proveedores de materia prima | 82 |
| 12 | Presupuestos o cotizaciones de los servicios | 83 |
| 13 | Boleta de encuesta nuevos servicios | 85 |
| 14 | Programa de actividades nuevos servicios | 86 |
| 15 | Equipo y maquinaria a comprar | 88 |
| 16 | Prueba de fabricación de pintura látex | 90 |
| 17 | Proyectos de Cementos Progreso | 92 |
| 18 | Boleta de encuesta para conocer los gustos y preferencias del mercado | 96 |
| 19 | Base de datos de clientes departamentales | 97 |
| 20 | Volante Base de promociones, descuentos y bonos | 99 |

| No. | Contenido | Página |
|------------|--|---------------|
| 21 | Base de datos promociones, descuentos y bonos | 100 |
| 22 | Guía de taller de sensibilización Importancia de un cambio | 103 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| No. | Título | Página |
|------------|---|---------------|
| 01 | Cuestionario realizado en las últimas reuniones con el nivel estratégico y táctico. | 115 |
| 02 | Boleta de encuesta | 117 |
| 03 | Boleta de encuesta | 123 |
| 04 | Guía de observación | 129 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es indispensable e importante que las empresas cuenten con una planeación estratégica para posicionarse en un nivel importante que genere una ventaja competitiva para un mejor futuro.

La planeación estratégica surge como una necesidad para responder a los cambios en el mercado, organizar a las personas y las acciones para lograr una aplicación efectiva de los diferentes recursos existentes, canalizar los esfuerzos repercutiendo en un adecuado funcionamiento y rentabilidad continua.

El presente estudio fue realizado en una empresa comercial de servicio con un enfoque dirigido a la planeación estratégica, teniendo como objetivo aplicar las estrategias que sean adaptables en base a las necesidades de la misma.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, en el cual se describen los conceptos básicos tales como: filosofía empresarial, empresa, proceso administrativo, planeación, elementos de planeación, análisis FODA, matriz FODA, formulación, implementación y evaluación de estrategias, organización, organigrama entre otros.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología utilizada en el proceso de la investigación, los antecedentes de la unidad objeto de estudio, la situación actual determinada a través del trabajo de campo, donde se indagaron los aspectos: de misión, visión, objetivos, metas, planes y estrategias; análisis FODA en la cual se conoce la problemática actual que obstaculiza el desarrollo de la empresa; asimismo se realizó el instrumento que se utilizó para la recolección de la información que sirvió de base para dicho estudio.

En el capítulo III, se detalla la propuesta de la planeación estratégica para la empresa comercial de servicios, en la cual se sugieren: la filosofía empresarial

(misión, visión, valores, objetivos), estrategias y planes de acción para el alcance de los objetivos planteados. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos respectivos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la base teórica que sirve de fundamento para realizar la investigación y la propuesta para analizar la planeación estratégica dentro de una empresa comercial de servicios:

1.1 Empresa

“Es la unidad económica 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.” (6)

La empresa objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y exigencias de los clientes.

1.1.1 Empresa Comercial

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes o servicios.” (3:91)

La empresa incursiona en el área comercial ya que se dedica a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de los demandantes, asegurando la inversión que ha realizado en la prestación de sus servicios.

1.1.2 Empresa de Servicios:

“Son actividades económicas que comúnmente crean producto intangible (como la educación, entretenimiento, hospedaje, finanzas y salud” (7;9)

La empresa de servicios tiene por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades y el producto es intangible como es acabados de pintura.

1.2 Administración

“Es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado.” (6:6)

Es un proceso en el que la empresa hace uso eficiente de sus recursos que dispone para alcanzar las metas definidas de la misma.

1.3 Proceso administrativo

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

Es el proceso que se lleva a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales con los que cuenta la empresa de servicios para lograr los objetivos establecidos.

Está conformado por las siguientes fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.3.1 Planeación

“Es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.” (6:6)

Es la fase del proceso administrativo donde se analiza los elementos necesarios para conocer la situación actual de la organización y proponer estrategias continuas para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.3.1.1 Principios de la planeación

- a) **Factibilidad:** lo que prevé debe de ser realizable; es inoperante elaborar objetivos demasiados ambiciosos u optimistas que resulten imposibles de alcanzar. Las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

- b) **Objetividad y cuantificación:** cuando se hacen planes es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, más que en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Para ello es necesario emplear técnicas estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, todo ello para reducir el mínimo los riesgos.

- c) **Flexibilidad:** establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. No establecer esos márgenes de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.

- d) **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo era necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar sus estrategias y, en consecuencia, política, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlas.

- e) **Eficiencia de los planes:** un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.

Los principios de la planeación deben comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente para la empresa y ayude a su desarrollo en el ámbito que ejerce.

1.3.1.2 Elementos de la planeación

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

a. Misión

“Es una declaración duradera de la organización fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización.” (9:291)

Es la actividad principal a la que se dedica la empresa para cual fue constituida, o razón de ser orientada mediante sus actividades y cualidades para ser diferenciada en el mercado en que incursiona.

• Visión

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

Es la imagen que la empresa desea alcanzar en un futuro, sirve de guía para enfocar los esfuerzos de todo el personal hacia una misma dirección y la identificación de cada uno con la organización.

- **Valores**

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

Son los principios con que cuenta la organización, que forman parte de la filosofía empresarial y da soporte a la cultura organizacional que se identifica con cada colaborador para tener un mejor desempeño laboral.

b. Objetivos

“Representan los resultados que la empresa espera obtener. Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización en una forma precisa.” (6:8)

Proporcionan una definición clara de los resultados que se esperan obtener en una organización, ya que define el propósito fundamental y el desarrollo de las actividades de la empresa.

c. Estrategias

“Es la asignación de recursos y definición de la manera de lograr ventaja competitiva sostenible en los productos y servicios; es decir son los medios por los cuales se logran los objetivos de la organización.” (9:292)

Son las acciones que muestra la dirección, empleo de los recursos y esfuerzos continuos para lograr los objetivos de la empresa y están relacionadas con el desarrollo de la organización.

- **Tipos de estrategias**

Existen varias estrategias las cuales pretenden dar una dirección general a las acciones que deben tomarse para lograr los objetivos planteados. Las estrategias alternativas que podría utilizar una empresa son: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

Para efectos de este trabajo se consideran las estrategias intensivas que a su vez se dividen en: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, de las cuales se toman en cuenta las siguientes:

- ✓ **Penetración en el mercado**

“La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias”. (4:57)

Al utilizar esta estrategia se pretende tomar acciones publicitarias para darse a conocer, aumentar la cartera de clientes y así darse a conocer en un nuevo mercado.

✓ **Desarrollo del producto**

“La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos”. (4:58)

Al implementar estrategias enfocadas en ofrecer a los clientes productos mejorados, que se adecúen a sus gustos, necesidades e innovar en los mismos la empresa será capaz de incrementar sus ventas y lograr una mayor participación en el mercado.

d. Procedimientos

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

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

e. Presupuesto

“Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, para un plazo determinado.” (9:324)

Es un documento o informe donde se detalla la estimación cuantitativa y cualitativa de los recursos financieros que se asignan al aplicar un plan para su ejecución y alcanzar los objetivos establecido por la empresa.

1.3.1.3 Instrumentos de la planeación

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

a. Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades.”
(6:7)

El plan de acción es un formato donde se describen actividades, tiempo, responsables y el costo total para ejecutar las estrategias propuestas.

1.3.1.4 Tipos de planeación

a) Planeación operativa

“La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas. El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área funcional correspondiente”. (2:45)

Este tipo de planeación se aplica en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa, estos planes deben ser más detallados a corto plazo y aplicados en las unidades en que se divide la empresa.

b. Planeación táctica

“En esta etapa se definen objetivos, tácticas, programas y presupuestos para la empresa, por lo que se coordinan sus funciones más importantes. La realización de estos planes es a mediano plazo. En ellos se identifican los medios necesarios para lograr los objetivos”. (2:44)

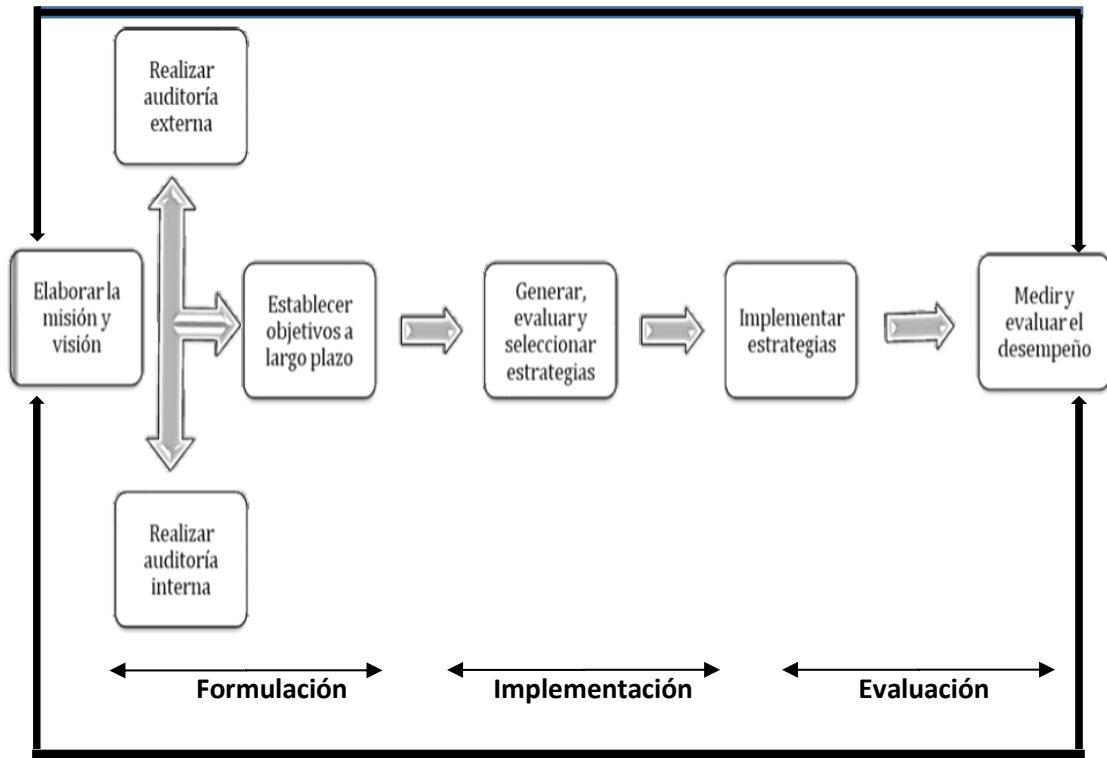
En este tipo de planeación se definen planes a mediano plazo aplicables a los departamentos de la empresa para concretar los lineamientos de la planeación estratégica y abrir el campo de acción para la planeación operativa.

c. Planeación estratégica

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan.” (6:27)

Es un proceso donde se establece la filosofía empresarial como la misión, visión y valores asimismo estrategias con resultados, reducen los conflictos, fomenta la participación y el compromiso de todo el personal de la organización con los esfuerzos requeridos, para lograr los fines y objetivos a largo plazo. Y para efectos de estudio esta es la planeación que se va a utilizar en el análisis de la empresa.

Gráfica 1
Proceso de planeación estratégica



Fuente: Fred R. David. 1997. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana. Página 13.

✓ **Análisis FODA**

“El FODA es un útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas. Se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados.” (9:69)

En el análisis FODA se establece la situación actual de la empresa objeto de estudio desde un ambiente interno y externo. Se definen las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, factores que pueden beneficiar o perjudicar a la organización.

- **Fortalezas**

“Son fortalezas o “puntos fuertes” o 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).” (9:70)

Son los factores positivos que tiene la empresa en cuanto a su contexto de actividades que favorecen el logro de sus objetivos.

- **Oportunidades**

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

Es todo aquello que ofrece a la empresa la posibilidad de superar los objetivos y aprovechar los factores que ayuden a tener un mejor posicionamiento en el mercado.

- **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 los factores negativos de la empresa que dan lugar a una situación desfavorable frente a la competencia que impiden el alcance de los objetivos.

- **Amenazas**

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

Las amenazas son aquellos factores que afectan a la empresa de manera negativa y pueden llegar a complicar o evitar el logro de los objetivos establecidos.

- ✓ **Matriz FODA**

“Es una herramienta analítica que permite trabajar toda la información que se posea sobre un negocio, es útil para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.” (6:70)

Es la herramienta donde se establecen las estrategias, las cuales hacen uso de las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas que se encuentren en el entorno de la empresa y que corresponden a las áreas funcionales de la organización. A continuación se detallan dichas estrategias:

- **Estrategia FO**

“Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.” (5:200)

Las estrategias FO son las posibilidades favorables o positivas que la empresa reconoce como fortalezas y oportunidades para obtener ventajas competitivas en el mercado en que incursiona.

- **Estrategia DO**

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.” (5:200)

Son las estrategias donde se requiere minimizar las debilidades que tiene la organización y que le impiden aprovechar o maximizar las oportunidades que brinda el entorno.

- **Estrategia FA**

“Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.” (5:200)

Las estrategias FA son las que disminuyen las amenazas del ambiente externo valiéndose de las fortalezas en forma directa.

- **Estrategia DA**

“Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.” (5:200)

Son las que tienen como propósito disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas mediante acciones que protejan a la empresa y ayuden a su crecimiento.

A continuación se presenta gráficamente la matriz FODA con las diferentes estrategias que se aplican:

Gráfica 2
Matriz FODA

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

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. Página 201

✓ **Proceso de planeación estratégica**

Se reconocen tres etapas en este proceso: formulación, implementación y evaluación de estrategias, las cuales se detallan a continuación:

- **Formulación de la estrategia**

“La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus

fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (5:5)

Es una relación permanente con el entorno interno y externo de la empresa; desarrollando actividades correspondientes para definir hacia dónde quiere llegar, asimismo los objetivos organizacionales.

- **Implementación de la estrategia**

“Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas.” (5:5)

Es la etapa del proceso donde los miembros de la empresa ejecutan las estrategias establecidas en un plan de acción, para ello es necesario otorgar los recursos necesarios, definir los pasos que guiarán sus acciones y motivar su participación en el proceso para alcanzar los objetivos a largo plazo.

- **Evaluación de la estrategia**

“Al diseñar las estrategias y las acciones de solución, es necesario evaluar que tan viables son en términos de la aceptación o rechazo que puedan tener por parte de los actores involucrados en su aplicación y de los que puedan resultar afectados por aplicación. Asimismo, se hace necesario evaluar la viabilidad de esas estrategias y acciones en cuanto a la capacidad, posibilidad y conveniencia a realizarlas.” (6:86)

Consiste en evaluar la viabilidad de las estrategias establecidas en forma adecuada y analizar los factores internos y externos que afecten al implementarlas tomando en cuenta la capacidad, posibilidad y la conveniencia de realizarlas para cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

1.3.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar de forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (3:124)

En esta fase se agrupan de manera formal las responsabilidades y funciones que se realizan; estableciendo la relación que existe entre las partes involucradas en la empresa con el fin de lograr los objetivos de la organización.

1.3.2.1 Principios de la organización

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- a) **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.
- b) **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- c) **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- d) Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.
- e) Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- f) Difusión:** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- g) Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
- h) De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- i) Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

1.3.2.2 Instrumentos administrativos de organización

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a todas las personas comprometidas con los objetivos de la empresa, esta es una labor de la administración, y para ello cuenta con el siguiente instrumento:

a. organigrama

“Es uno de los resultados de la organización, 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.” (2:166)

Es un instrumento que facilita la visión en general de las actividades, así como la comunicación y niveles de autoridad que conforman la organización.

- **Organigrama general**

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.” (4:125)

- **Organigrama funcional**

“Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.” (4:126)

- **Organigrama Nominal**

“Indican para cada unidad administrativa los puestos y el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (8:203)

- **Manuales administrativos**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

- **Manual de procedimientos**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas.

1.3.3 Integración

“Para operar con eficacia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recurso de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar.” (1:178)

1.3.3.1 Principios de la integración

a) Implica seres humanos. El recurso humano es la más importante para la administración. Tanto la experiencia como las investigaciones han demostrado que el factor humano es el aspecto más necesario para cualquier empresa, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento de otros recursos.

Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de sus actividades.

- b) Necesidad de desarrollo.** La necesidad de desarrollar al personal es esencial en el programa e integración. La organización se siente afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado.
- c) El número de personal necesario.** La cantidad de personal preparado necesario en una empresa no solo depende de su tamaño, sino de la complejidad de su estructura, sus proyectos de expansión y la frecuencia de cambio del personal.
- d) El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Los hombres deben poseer características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización, y no está a los recursos humanos.
- e) Inducción adecuada.** Cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo, su eficacia y eficiencia dentro de la misma.
- f) Propósito del negocio.** Las empresas que incursionan en el ámbito de los negocios tienen como meta obtener beneficio económico.
- g) Visión sistemática e incluyente.** Las diversas estrategias establecidas para administrar los recursos son medios que interactúan para alcanzar su fin básico.

h) Delegación apropiada. Las políticas en la obtención y administración e los recursos materiales, técnicos y financieros, tiene un carácter eminentemente técnico que requiere decisiones de personal especializado.

1.3.3.2 Elementos de la integración

a) Recursos humanos. La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa, de su habilidad, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logros de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de sus otros elementos. La obtención de recursos humanos incluye tareas como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación del rendimiento, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de retiro el personal.

b) Recursos materiales. Son los bienes tangibles propiedad de la empresa, este elemento incluye:

- Localización, adquisición, ubicación y distribución de la planta.
- Materias prima.
- Maquinaria.
- Equipo.
- Manejo de almacenes.
- Dotación de servicios de conservación.
- Vigilancia.
- Mantenimiento.
- Catálogo de proveedores.

c) Recursos financieros. Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Este elemento incluye:

- Adquisición, manejo y control de capital.
- Diversos tipos de financiamiento.
- Movimiento de caja.
- Elaboración de manejo de presupuesto.

d) Recursos técnicos. Bienes intangibles propiedad del a empresa, sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Este elemento incluye:

- Sistemas y procedimientos de diseño, producción y distribución de servicios y productos.
- Organización y métodos administrativos.
- Patentes y marcas.
- Fórmulas.

1.3.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (1:202)

1.3.4.1 Principios de la dirección

a) Coordinación de intereses. La dirección será eficiente tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos solo se podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

- b) Impersonalidad de mando.** El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal o arbitraria.
- c) De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- d) De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- e) De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.
- f) Del aprovechamiento del conflicto.** Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

1.3.5 Control

“Es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que le permita cerciorarse de que las acciones que realiza la empresa son las correctas y que las mismas van de acuerdo con los objetivos” (1; 293)

1.3.5.1 Características del control

- a) **Oportunidad:** Un buen sistema de control debe manifestar las desviaciones de inmediato, pero es ideal que las descubran antes de que ocurran.
- b) **Ubicación estratégica:** Es necesario establecer controles en ciertas áreas de la empresa, siguiendo criterios de valor estratégico. Saber cuáles son los puntos de verificación clave, minimizar la posibilidad de que algún producto defectuoso llegue a manos de los consumidores.
- c) **Económico:** Controlar de manera excesiva puede significar más costos.
- d) **Flexibilidad:** Cualquier sistema de control debe responder a las situaciones cambiantes de la organización.
- e) **Adaptación a la organización:** Los controles deben ser diseñados a la medida de la organización.
- f) **Control directo:** Cualquier sistema de control debe ser diseñado para mantener contacto directo entre la persona que controla y la que es controlada.

La clasificación de los controles por áreas funcionales es como sigue:

- Control de producción: busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad del producto, incluye los siguientes:
 - Control de inventarios: materia prima, maquinaria y equipo, herramientas, artículos en proceso y terminados.
 - Control de calidad: porcentaje de artículos, defectuosos, de devoluciones, etc.
 - Control de desperdicios: máximos y mínimos tolerantes.
 - Control de mantenimiento y conservación: programación y costo.

- Control de compras: selección adecuada de proveedores, comprobaciones de precios, etc.

- Control de mercadotecnia: se refiere a la evaluación de la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor.
- Control de recursos humanos: Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente y a través de la auditoria de recursos humanos.

- Control contable y financiero: Ninguna empresa por pequeña que sea, puede operar con éxito sin no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en determinado periodo.
Asimismo, el control financiero proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos que la integra.

- Control general: Una de las grandes ventajas del control general es que permite, en las diferentes áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones a nivel general, a fin de determinar la acción necesaria.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El presente capítulo contiene la metodología utilizada en la investigación de campo, antecedentes y descripción de la situación actual referente a la filosofía empresarial y los factores internos y externos que definen su competitividad en el mercado.

2.1 Metodología

Para obtener la información necesaria, con el objeto de realizar el diagnóstico de la empresa, se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, asimismo el método deductivo al analizar información general proveniente de fuentes primarias y secundarias.

Se realizó un censo en la empresa comercial de servicio, debido a que solo tiene 20 colaboradores en total, de los cuales 7 son del área administrativa y 13 del área operativa.

Se entrevistó al gerente general, un asistente de gerencia y a los puestos del nivel táctico: administrador, contador, encargado de ventas, ejecutor de proyectos y un analizador de pintura, asimismo se encuestó a 13 colaboradores del nivel operativo siendo cuatro supervisores y nueve pintores.

En las fuentes secundarias se realizaron consultas a páginas electrónicas y bibliografía relacionada con el tema, todo lo anterior para obtener información válida y comprobar las hipótesis planteadas que fueron:

1. Las deficiencias en la definición de los planes a largo plazo en la empresa objeto de investigación, se debe a que no posee una filosofía empresarial adecuada en el momento de ser constituida, asimismo no se realiza un análisis de los factores internos y externos que ayuden a implementar las estrategias necesarias para lograr los objetivos de la organización.
2. Para eliminar y/o minimizar las deficiencias en la definición de los planes a largo plazo se hace necesario realizar una investigación documental y de campo que permita obtener la información necesaria en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que permita formular las estrategias necesarias y así proponer una planeación estratégica para la organización.
3. Una vez solucionado el problema y para que no se presente nuevamente, es necesario que se analice los ambientes internos y externos, evaluar las estrategias continuamente para lograr los objetivos organizacionales.

Se verificó la información obtenida previamente de las entrevistas y encuestas, por medio de la observación directa al realizar visitas en las instalaciones de la empresa y en los proyectos.

Y por último se realizó el vaciado de los datos obtenidos en la investigación de campo para sintetizar la información necesaria y elaborar el análisis correspondiente, el cual se presenta por medio de gráficas que describen la situación actual de la empresa de servicios.

Adicional a la entrevista del gerente general aceptó varias reuniones posteriores para aclarar dudas o inquietudes que fueron surgiendo durante la realización del diagnóstico.

2.1.1 Antecedentes

La empresa comercial de servicio inicia sus operaciones en el año 2007 con el fin de prestar servicios de calidad en el área industrial, ofreciendo diferentes servicios de recubrimientos y acabados, con un diagnóstico eficaz de los materiales a utilizar y supervisión de la obra para garantizar la calidad brindada, contando con el apoyo de las principales marcas del mercado como; Sherwin Williams, Comex e Dupont entre otras, haciendo trabajos realizados con acabado de excelente calidad.

Al iniciar sus operaciones la empresa tiene poca actividad ya que no contaba con el personal adecuado, para administrarla obteniendo pérdidas y deudas por lo que quedó casi sin función, en el año 2009 inicia nuevamente sus servicios, pero no realizó una planificación adecuada en cuanto a recursos a utilizar en los proyectos y una administración funcional.

Actualmente la empresa de servicio opera con una cartera de 50 clientes manteniendo un 3% activa mensualmente esto se refiere a un promedio de 1 a 3 servicios mensuales, dichos clientes están constituidos de la siguiente manera.

Cuadro no.1
Listado de clientes por categorías
Empresa comercial de servicios

| Nombre | Categorías |
|--------------------------------|-------------------|
| Granja Azul | A |
| Donovan Werke | A |
| Panadería San Martin | A |
| Naturalísimo (jugos) | A |
| Decoraciones MC (constructora) | B |
| Complementos | B |
| Casas residenciales | C |

El gerente general indica que ha colocado a su cartera de clientes en categorías: **categoría A:** son grandes empresas que tienen un gran reconocimiento en el mercado en que se sitúa; **categoría B:** son medianas y pequeñas empresas, y **categoría C:** son casas particulares en residenciales, colonias, entre otros.

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente general ha decidido implementar nuevos servicios como instalación de tablayeso, pisos, grifería y repellido para tratar de captar nuevos mercados, siendo esto analizado por los gustos y preferencias de los clientes que necesitan estos servicios.

2.1.2 Aspectos Legales

La empresa comercial de servicios está inscrita como una empresa individual y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, tales como: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), emisión de facturas, etc. Su naturaleza es comercial y se especializa en la prestación de servicios de acabados y recubrimientos.

2.2 Situación actual

Se presenta a continuación la situación actual de la empresa comercial de servicios en relación a la planeación estratégica; se hace un análisis de su mercado actual, enfocándose principalmente en los factores de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la empresa.

La empresa comercial de servicios es dirigida por el gerente general quien es el propietario de la misma quien a su vez ejerce como uno de los supervisores en la ejecución de los servicios, los materiales que se utiliza y en entrega final de los proyectos a los clientes.

La estructura organizacional de la empresa está definida en forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se defina la división de funciones, las

líneas de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación, sin embargo a través de los datos obtenidos se llegó a determinar que la empresa está dividida de la siguiente forma:

| Nivel | Personal |
|--------------|---|
| Estratégica | Gerente general |
| Táctica | Administrador, 4 supervisores |
| Operativa | Asistente de gerencia, contador, encargado de ventas, ejecutor de proyectos, analizador de pintura y 9 pintores |

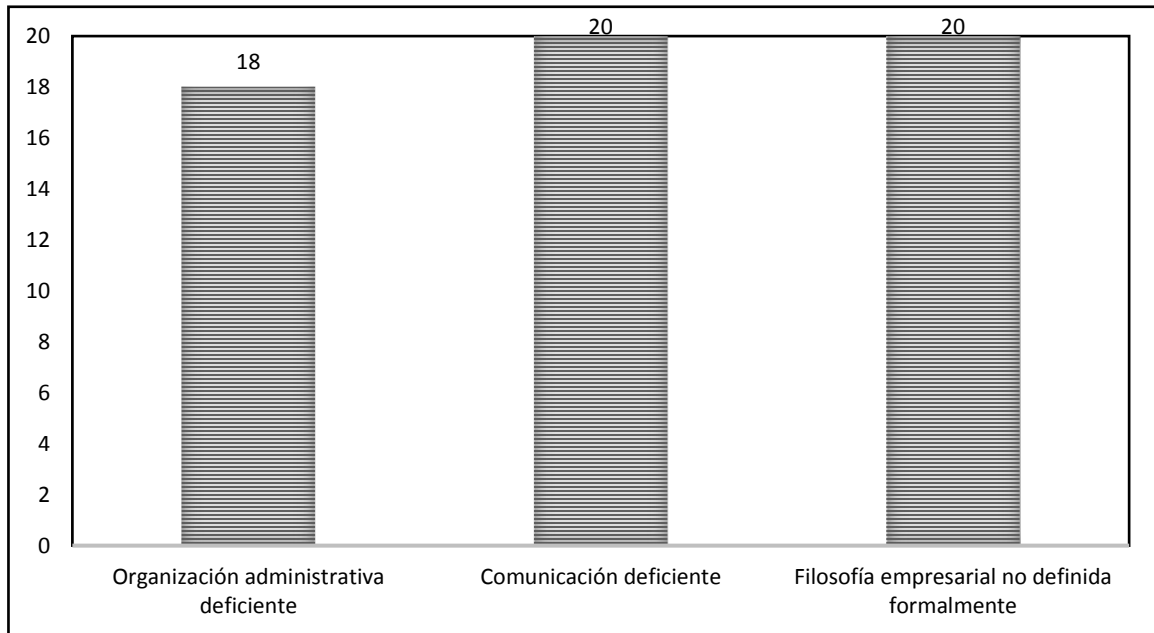
El nivel estratégico y táctico entre las funciones que tienen a su cargo se encuentran: velar por el buen funcionamiento administrativo de la empresa, responder ante toda clase de eventos inesperados buscar la mejora constante de los métodos y sistemas internos que promuevan y ayuden al desarrollo de la organización.

La empresa se ha manejado en base a conocimientos del gerente general y guías que no están definidas formalmente en un documento.

El gerente general indica que la empresa está en proceso de mejorar la administración que tiene actualmente ya que no cuenta con formatos adecuados para llevar el control de actividades en los servicios y archivos de los clientes, la comunicación es deficiente, no cuenta con una filosofía organizacional, descriptores de puestos y un proceso de reclutamiento adecuado.

Para reforzar estos temas se consultó a los 20 colaboradores acerca de la situación actual en administración, comunicación, la filosofía organizacional y la operatividad de la empresa, los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas se demuestra en la siguiente gráfica con su análisis respectivo.

Gráfica 3
Situación actual de la administración, comunicación y filosofía empresarial
por parte de los 20 colaboradores encuestados.
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015

Al consultar a los colaboradores sobre el conocimiento de la organización administrativa, comunicación y filosofía empresarial se determinó que la empresa no realiza las fases de planeación, organización, integración y dirección ya que se efectúan de una forma empírica y el control por medio de reportes y observación directa.

El reclutamiento y selección lo ejecuta el gerente general o el administrador en base en una entrevista, la inducción el administrador u otro colaborador según el puesto que sea, sin ningún formato preparado sino basándose en la experiencia ganada a través del tiempo.

Los controles son realizados por medio de informes que llevan el administrador y ejecutor de proyectos en lo que respecta a los materiales utilizados y las salidas de bodega, sin formatos establecidos y dirigidos para tener un mejor control.

La comunicación es de carácter informal y es uno de los mayores problemas entre el personal administrativo y operativo, ya que no existe un control en la línea de mando por la falta de un organigrama provocando que se creen confusiones en las tareas para el personal y la improvisación en la toma de decisiones en los proyectos, ocasionando falta de coordinación y pérdidas en materiales y tiempo de entrega de los servicios a los clientes.

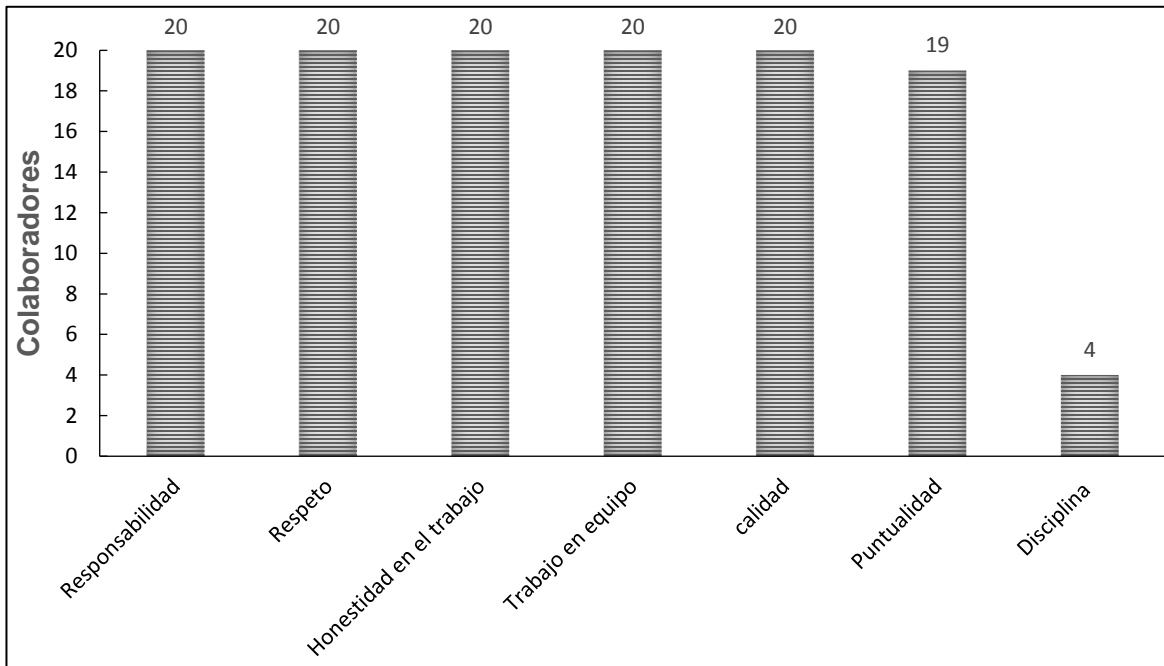
Actualmente la empresa no tiene definida la filosofía empresarial (misión, visión, valores) por lo que no se puede detallar en este documento, situación por la cual no posee una declaración coherente del propósito de la misma, limitando la interrelación de la organización con sus colaboradores y la imagen futura de la empresa, asimismo delimita el rumbo que deben tomar los esfuerzos e intereses para poder alcanzar los objetivos planteados, ya que se basan en las directrices empíricas que proporciona la dirección general.

2.2.1 Valores organizacionales

La empresa no cuenta con valores el gerente general indicó que tratan de emplear los que a su punto de vista son aplicables tales como responsabilidad, trabajo en equipo y calidad.

Para enriquecer la investigación se consultó a los colaboradores colocándoles una lista de valores solicitando que indiquen cuáles son los que consideran que se aplican en los servicios que presta la empresa. Los resultados fueron los siguientes.

Gráfica 4
Situación actual de los valores organizacionales según los 20
colaboradores encuestados
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015

En la gráfica se da a conocer los valores que los colaboradores consideran que se aplican en la empresa al realizar las actividades de los servicios que presta. De la misma forma con información obtenida se demuestra que existe un alto desconocimiento por parte de los colaboradores acerca de los valores esto indica que es importante formalizar esta información para hacerla de conocimiento general.

El gerente general indicó que los valores son aplicables por medio de una cultura, educación personal o hábito de parte de los colaboradores.

Se observó que los valores empresariales no se encuentran definidos por la organización lo que provoca que los colaboradores no se encuentren identificados

con los mismos creando una situación que desfavorece porque el personal no puede conocer, entender y aceptar los objetivos establecidos mediante los valores para que los servicios sean eficientes, eficaces y de calidad

2.2.2 Objetivos

Al tabular la información de los objetivos en entrevistas y encuestas que se realizaron en la empresa las respuestas fueron unánimes en todos los colaboradores motivo por el cual no se coloca la gráfica correspondiente.

Al consultar a los colaboradores indicaron que la empresa de servicios no cuenta con objetivos organizacionales definidos formalmente, por ello no tienen ningún conocimiento de los mismos, sin embargo describieron que el objetivo general es el crecimiento como empresa.

Se debe tomar en consideración que los objetivos no se han formulado por escrito, por ende no son claros, no son específicos, la mayoría de veces no son realistas ni congruentes entre sí; ya que no hay forma de poder compararlos al solo conocerlos, por lo que no son adecuados como guía de la organización, ya que no proporcionan de manera confiable, los lineamientos que permitan la evaluación del rendimiento general de la empresa y su desarrollo enfocados a la venta de servicios y a mantener a sus clientes actuales así como a la búsqueda de clientes nuevos.

Asimismo al cuestionar al personal acerca del conocimiento de los objetivos que desea alcanzar la empresa en los próximos tres años, indicaron que uno era crecer como empresa, posicionarse en un nivel competitivo en el ramo industrial y generar utilidades, manteniendo la calidad de los productos que ofrecen.

2.2.3 Estrategias

Se preguntó a los colaboradores si tienen definidas las estrategias actualmente en la empresa y el resultado fue unánime por lo que no se coloca la gráfica correspondiente.

El total de los colaboradores indicaron que las estrategias que se utilizan dentro de la empresa comercial de servicios son de carácter informal ya que no están realizadas por escrito para que se puedan consultar en el momento en que se desee por parte de cualquier colaborador de la empresa y que permitan realizar las acciones necesarias para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos, esto debido a que la administración por las múltiples ocupaciones que tiene no ha podido definir los cursos de acción que permitan alcanzar los mismos, lo cual origina en muchas ocasiones que no se puedan alcanzar las metas definidas por la misma gerencia.

2.2.4 Características del mercado

Atendiendo al factor a la que se dedica la empresa, el servicio de acabados y recubrimientos, se puede indicar que tiene una cartera establecida de 50 clientes anuales, el gerente general de la organización indica que no tiene un porcentaje de participación directa dentro del mercado objetivo ya que no cuenta con un reconocimiento mayor en el sector industrial y una cartera de clientes amplia.

Estos datos se reflejan una idea general de las posibilidades de captación de mercado para la empresa comercial de servicios.

La competencia del mercado objetivo del sector de servicios de acabados, recubrimientos, tablayeso, repellido y construcciones individuales y especializadas en las diversas ramas de remodelaciones que existen a nivel nacional es demasiado grande dentro de este contexto se puede decir que el

mercado potencial de este tipo de servicio está constituido por pequeñas, medianas y grandes empresas donde algunas son reconocidas en el mercado industrial y que se dedican a los servicios que la organización presta, entre ellas se mencionan:

Cuadro No.2
Nombres de empresas (competencia) y sus categorías
Empresa comercial de servicios

| Empresas | Categoría |
|-------------------------------------|------------------|
| Serinco | A |
| Certa Propainters | A |
| Compresa | A |
| Constructora La Nacional, S.A. | A |
| Corporación Ainco, S.A. | A |
| Patinec | B |
| Repinca | B |
| Serprin | B |
| Constructora Jireh S.A. | B |
| CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT,S.A | B |
| Los Pepes | C |
| Asci | C |
| Ultraconstrucciones S.A. | C |
| Constructora Guerra, S.A. | C |

Categoría A: son organizaciones que se conocen como grandes empresas de alto reconocimiento dentro del mercado industrial por tener una ubicación geográfica segura, ofreciendo una línea de productos con posibilidades de expansión sin perder la naturaleza y carácter de la misma y diversidad de factores tanto

humanos, financieros, tecnológicos y materiales, los cuales se combinan para obtener un objetivo determinado.

Categoría B: son las medianas empresas que se ubican en áreas geográficas seguras, maquinaria avanzada para la realización de servicios.

Categoría C: son pequeñas empresas que inician en el mercado industrial, crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, generalmente son dirigidas por el dueño, en proceso de crecimiento mediante la ampliación de servicios, su administración en forma empírica, su ubicación geográfica en ocasiones son zonas de alto riesgo lo que perjudica su desarrollo.

2.3 Análisis FODA

A continuación se presenta el diagnóstico FODA realizado en la empresa de servicios, que consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conforman el entorno de la misma.

Para este análisis se tomaron en cuenta los 20 colaboradores que integran la organización 1 de nivel estratégico: gerente general, 5 del nivel táctico: administrador y 4 supervisores y 14 del nivel operativo: asistente de gerencia, contador, encargado de ventas, ejecutor de proyectos, un analizador de pintura y 9 pintores,

Para ello se realizaron entrevistas al nivel estratégico y táctico; y una encuesta al nivel operativo donde se realizaron preguntas acerca de la aplicación de la filosofía empresarial, estrategias, tipo de comunicación, asimismo se colocaron un listado de factores para que cada colaborador indicara si era un factor negativo o positivo y el por qué. Adicionalmente a la entrevista del gerente general y nivel táctico se realizaron reuniones posteriores para ampliar la información o dar respuesta a inquietudes y dudas que fueron surgiendo en el proceso de la investigación.

2.3.1. Factores internos

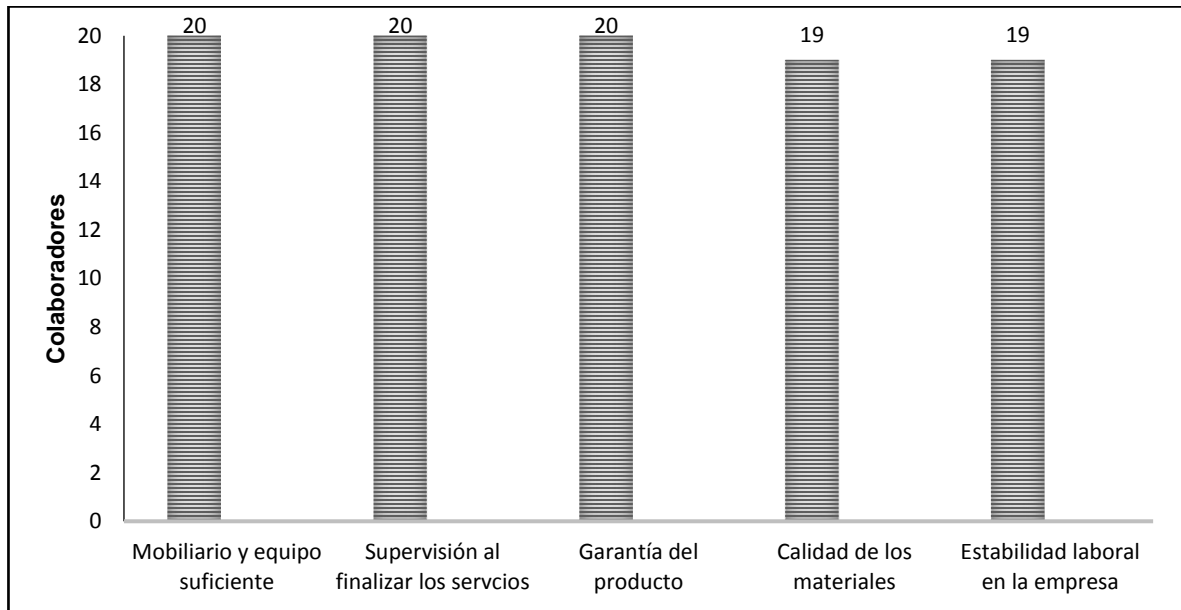
Comprenden a todos aquellos factores o elementos que están ubicados o forman parte interna de la empresa. Estos factores se denominan de la siguiente manera:

2.3.1.1 Fortalezas

A continuación se presentan los factores positivos que posee la empresa y aprovecha para potencializarse e incrementar su competitividad en el mercado actual.

Para conocer las fortalezas de la organización se tomó en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta, se determinó la información sobre los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de la misma como servicios, equipo, garantía del servicio, ubicación geográfica, competencia, materiales, comunicación, capacitaciones entre otros, para dicha información se proporcionó un listado de factores a los 20 colaboradores de la empresa para que indicaran cuáles son las fortalezas que posee la organización actualmente según los servicios que presta la empresa, los resultados fueron los siguientes.

Gráfica 5
¿Cuáles son los factores que considera como fortaleza que posee la organización según los 20 colaboradores encuestados?
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

F1. Mobiliario y equipo suficiente

La empresa proporciona el mobiliario y equipo (rodillos, pintura, thinner, solvente, esponja, sopletes, entre otros.) necesarios para realizar cualquier actividad que requiera el proyecto y entregar un buen trabajo. Los colaboradores cuentan con la cantidad de herramientas precisas que facilitan el trabajo en el momento que se requiera para ejecutar las diferentes actividades que se les asigna a pesar que se realiza de forma tradicional.

F2. Supervisión al finalizar los servicios

Factor importante dentro de la empresa, ya que al supervisar el trabajo que cada uno de los colaboradores realiza, se verifica si el servicio está bien y si cumplen con los estándares de calidad que ofrecen, en caso contrario se aplican soluciones viables para enmendar errores que se generan en las actividades, todo esto para

ofrecer confiabilidad y garantía en la entrega del servicio que solicito el cliente, dándole a conocer el proceso, el material utilizado de marcas reconocidas como Sherwin Williams, Combex, Dupont, entre otras. Asimismo se verificó que en cada proyecto a entregar se supervisan en dos ocasiones para tener la seguridad de garantía para el cliente ya que existe un contacto directo con clientes y empleados por parte del propietario.

F3. Garantía del producto

Es importante tener garantía del producto solicitado por el cliente, por lo que se trabaja con materiales de buena calidad y se supervisa el trabajo de cada colaborador, para evitar quejas y reclamos de manera constante. Actualmente los clientes que se tienen en la empresa están porque se les respalda con una garantía del servicio que solicito, tanto en los materiales utilizados como el trabajo que realiza el personal.

F4. Calidad de los materiales

Los colaboradores indican que los materiales utilizados en los proyectos son de excelente calidad porque son de marcas reconocidas como: Sherwin Williams, Comex e IduPont, entre otras, haciendo que los trabajos realizados tengan un acabado especial y excelente calidad. De la misma forma se observó que la empresa al realizar un proyecto toma en cuenta tanto el material a utilizar así como la aplicación y el proceso debido; para tener la calidad del producto que se necesita, ya que es la garantía del cliente.

F5. Estabilidad laboral en la empresa

Se determinó que la estabilidad laboral que la empresa proporciona es de un cien por ciento, generando confianza en los colaboradores en elaborar los trabajos que se asignen.

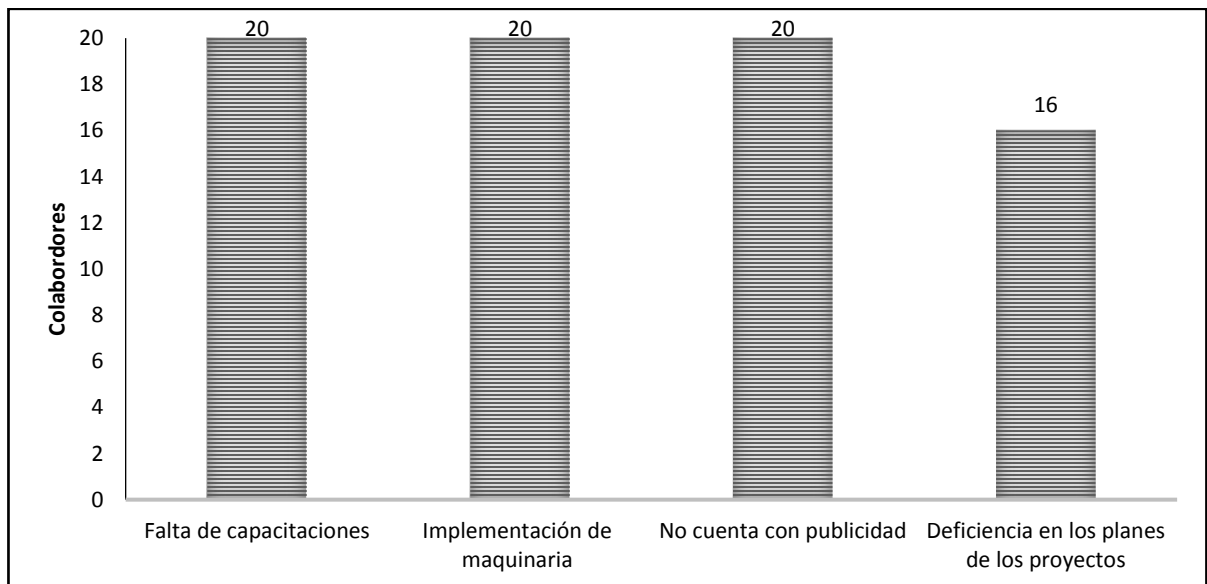
El personal que menos años tiene de laborar en la empresa es de un año, indican los colaboradores que la estabilidad laboral que se ofrece, forma una confianza con la organización para realizar sus actividades.

2.3.1.2 Debilidades

De la misma forma que las fortalezas se realizó un diagnóstico para conocer las debilidades de la empresa, se consultó a los 20 colaboradores por medio de un listado de factores donde ellos describieron cuáles son las debilidades que ellos consideran que tiene la organización y de qué manera afecta en su desarrollo en el mercado en que incursiona.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados que se obtuvieron.

Gráfica 6
Factores que los 20 colaboradores considera como debilidades en la organización
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

D1. Falta de capacitaciones o talleres (No existe un plan de capacitación para el personal administrativo y operativo)

A pesar de que el personal posee experiencia en las actividades que realiza, en ocasiones tiene problemas con el proceso de aplicación de pintura o la remodelación de los proyectos que ha solicitado el cliente. En el tiempo que lleva operando la empresa no ha implementado capacitaciones o talleres donde ayude al colaborador a realizar y mejorar sus actividades y la inducción necesaria para el nuevo personal que ingresen a la empresa, lo que provoca que los proyectos no se entreguen en el tiempo establecido, pérdida de material y disminución de ganancia en el servicio.

D2. Implementación de maquinaria

La implementación de maquinaria no es integrada a la empresa para realizar los trabajos con más eficacia, los mismos se ejecutan tradicionalmente lo que en ocasiones retrasa la entrega de los proyectos. En algunas oportunidades los clientes solicitan que sus trabajos se entreguen con rapidez lo que no es posible sin la maquinaria, llevándose más tiempo de lo solicitado por los consumidores.

D3. No cuenta con publicidad

Debido a que se está incursionando en el mercado no se ha incluido la publicidad necesaria de la empresa, para darla a conocer, lo que perjudica su crecimiento en el ámbito que se desarrolla ya que se desconoce de la existencia de la organización en el ramo industrial, no se encuentra afiliada a ninguna gremial, directorio telefónico (páginas amarillas) de empresa de servicios en acabados, entre otras opciones que puede tener para darse a conocer.

D4. Deficiencia en los planes de los proyectos

Los colaboradores indican que en la ejecución de los planes de proyectos la empresa no tiene un formato adecuado para llevar el control de materiales y proceso de cómo realizar las actividades necesarias.

Generalmente se hace una planeación antes de iniciar un proyecto, pero no se documenta provocando dificultades en el proceso, ya que el alto grado de improvisación trae como consecuencia que durante el desarrollo de las tareas asignadas hayan problemas para terminar los servicios por los posibles cambios que surjan en un futuro que perjudican en el desempeño del colaborador y por consiguiente pérdidas económicas para la empresa de servicios y de tiempo en la entrega de lo solicitado por el cliente.

Se determinó que los colaboradores realizan sus tareas por experiencia propia al realizar los proyectos durante años.

2.3.2. Factores externos

Los constituyen todos aquellos factores y elementos que conforman el medio que rodea la empresa.

2.3.2.1 Oportunidades

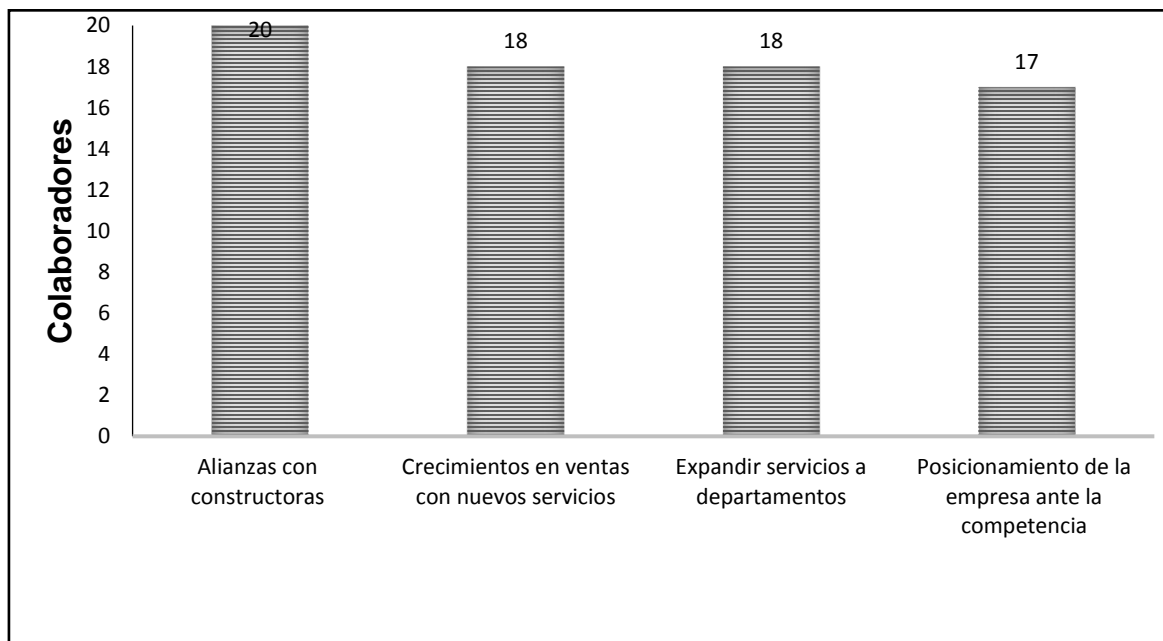
Con el término de oportunidades se hace referencia a aquellas condiciones favorables para la empresa, que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente entre ellos se incluyen los elementos con los que la empresa ya interactúa como proveedores, competencia, nuevos servicios, alianzas, mercado entre otros.

Para el presente análisis se realizó el procedimiento de entrevistas, encuestas y observación para establecer las oportunidades más significativas que contempla la empresa.

En las encuestas se colocaron un listado de factores a los 20 colaboradores para que cada uno de ellos indicara cuáles son las oportunidades que ve en la empresa para lograr su desarrollo en el mercado industrial.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos, factores externos que pueden beneficiar el desempeño de la empresa de servicios e incrementar su posicionamiento en el mercado.

Gráfica 7
¿Cuáles son las oportunidades que ve en la empresa para lograr su desarrollo en el mercado?
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

O1. Alianzas con constructoras

Actualmente la empresa esta aliada con la constructora Decoraciones MC que se dedica a la construcciones habitacionales en diferentes partes de la ciudad capital, dando oportunidad de aplicar los servicios que presta, debido a esto el gerente general ha analizado la búsqueda de otras constructoras para tener la oportunidad de una alianza con las mismas y desarrollándose en los servicios y el reconocimiento de la organización.

O2. Crecimiento en ventas con nuevos servicios

Indica el gerente general y los supervisores que al realizar los servicios que actualmente presta la empresa a clientes, analiza que por necesidades de los mismos se puede aplicar nuevos servicios como (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado) para satisfacer la demanda insatisfecha que existe en el mercado, y con ello realizar posibles alianzas con constructoras reconocidas para desarrollar mejor posición en el ámbito industrial y tener un desarrollo para la organización.

O3. Expandir los servicios a departamentos

Según los colaboradores el mercado cada día se amplía más en todo el país y en base a las necesidades y gustos de las personas se puede incursionar los servicios en los departamento cercanos del país para prestar los servicios con los que cuenta actualmente y los que implementará la empresa entre ellos (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado) la empresa.

O4. Posicionamiento de la empresa ante la competencia

El gerente general y los colaboradores indican que el posicionamiento de la empresa puede mejorar ante la competencia con los nuevos servicios de Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado, y venta de pintura látex para

cubrir las necesidades del cliente, manteniendo la calidad que se tiene, generando una mejor posición en el ramo en que incursiona.

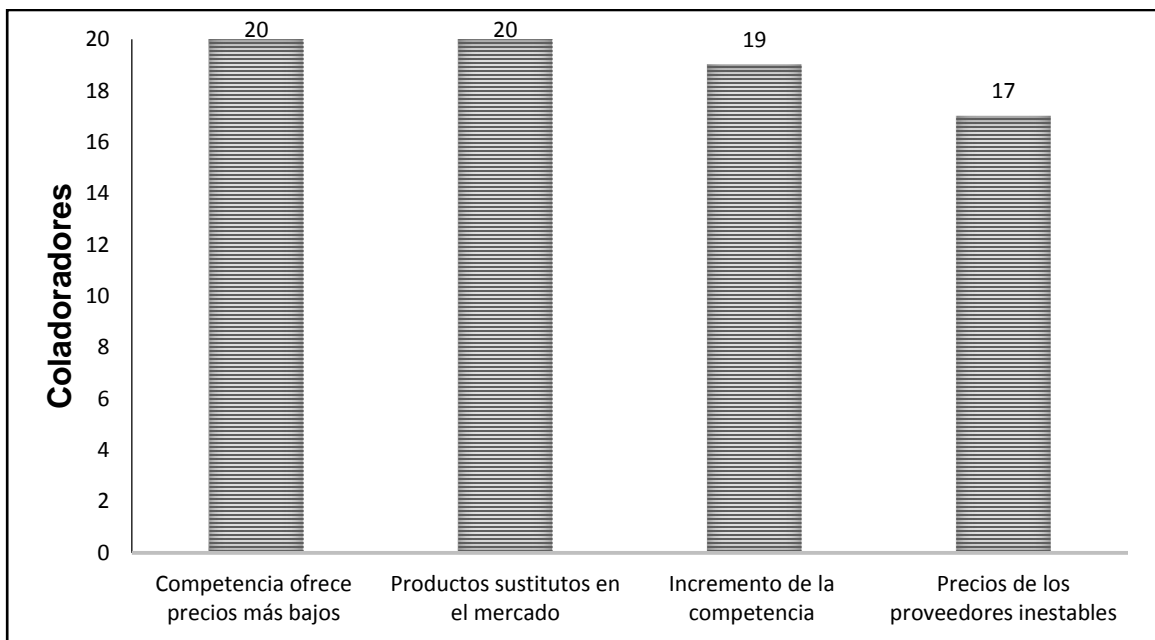
2.3.3 Amenazas

Son los factores existentes a nivel externo que pueden constituir un peligro para la obtención de los objetivos de parte de la empresa.

Para conocer las amenazas que presenta la empresa comercial de servicios en las encuestas se colocaron un listado de factores donde cada uno de los 20 colaboradores indicara cuáles son los elementos que amenazan a la empresa y con efectos negativos que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos, factores externos que pueden perjudicar el desempeño de la empresa y su respectivo análisis.

Gráfica 8
¿Cuáles son las amenazas que tiene la empresa para lograr su desarrollo en el mercado?
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

A1. Competencia ofrece precios más bajos

Los precios que la competencia ofrece en el mercado son más bajos y en ocasiones dan opciones de pago al crédito, teniendo una cartera de cliente amplia a diferencia de la empresa y maquinaria que ayuda el desempeño del personal, afectando en su posición en el mercado industrial, a pesar de tener servicios de excelente calidad.

Para fortalecer el análisis realizó una cotización de servicio de pintura de 500 metros cuadrados en diferentes empresas, los resultados de precios se presentan en el siguiente cuadro donde se detallan los precios que ofrece cada empresa y el precio total del servicio solicitado.

Cuadro 3
Cotización de servicio de pintura a diferentes empresas

| No. | Empresa de servicios | Metros del servicio | Precio por metro cuadrado | Precio |
|------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|---------------|
| 1 | Empresa A | 500 mts ² | Q.14.50 | Q. 7,250.00 |
| 2 | Empresa B | 500 mts ² | Q. 17.00 | Q. 8,500.00 |
| 3 | Empresa C | 500 mts ² | Q. 19.00 | Q. 9,750.00 |
| 4 | Empresa D | 500 mts ² | Q. 22.00 | Q.10,000.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

En la presente se omitieron los nombres de las empresas donde se solicitó la cotización de un servicio de acabado de pintura y los datos de la literal D pertenecen a la empresa objeto de estudio.

El precio del servicio solicitado incluye: pintura, mano de obra, materiales a utilizar en el proyecto (Wype, rodillo, thinner, sellador, brochas entre otros), en algunas empresas ofrecen la evaluación del área a pintar, medición de metros cuadrados y área geográfica requiriendo un anticipo que se devuelve al adquirir el servicio, otras lo realizan sin ningún costo, con esta información se verifica que la empresa tiene precios altos a diferencia de la competencia en los servicios que presta en el mercado.

A2. Productos sustitutos en el mercado

El lanzamiento de nuevos productos de pintura en el mercado (pistola neumática o soplete, pulverizador de pintura, compresor de pintura) afecta de forma negativa a la organización, porque facilita a los clientes pinten de manera personal sus proyectos de una forma fácil y minimizando gastos, dejando a un lado la contratación de los servicios de una empresa para realizar la tarea de un servicio de acabado.

A3. Incremento de la competencia

Según el departamento de informática del Registro Mercantil en el mercado de la ciudad capital existen 33 empresas que prestan el servicio de remodelaciones y tablayeso, 52 con el servicio de acabados en pintura; asimismo Cementos Progreso en sus informes (listado de constructoras en la ciudad capital de Guatemala) indica que existen alrededor de 51 constructoras que por sus servicios también realizan repellado, instalación de pisos, acabados de pintura, lo que indica que la empresa tiene una competencia fuerte con empresas reconocidas que tiene una posición alta en dicho mercado.

La empresa tiene como competencia a empresas de prestigio que tienen una participación en el mercado industrial ofreciendo productos de calidad, excelente servicio y pagos al crédito y algunas están certificadas por las normas ISO 9001-2000 y son miembros de NACE/SSPC (Desarrollar Conjunto estándar para la Calificación y Certificación de recubrimiento industrial y especialista en aplicaciones de revestimiento) y con sucursales en diferentes partes de la ciudad capital.

Hay empresas que utilizan mejores herramientas y equipos con tecnología a la vanguardia (sopletes, máquinas para pintar y materiales importados), que ayudan a que el trabajo y las actividades de cada proyecto, se facilite y tenga excelente calidad en los servicios que ofrece.

A4. Precios de los proveedores inestables

Los precios de los materiales a utilizar en los servicios son inestables ya que en ocasiones suben o bajan de precios, afectando los presupuestos que se presentan a los clientes que solicitan el servicio.

Después de realizar al análisis FODA a la empresa comercial de servicios se da a conocer los factores internos y externos que se obtuvieron en la investigación, los cuales se desglosan en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Factores internos y externos
Empresa comercial de servicios

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------------|---|---|---|
| FACTORES INTERNOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mobiliario y equipo suficiente 2. Supervisión al finalizar los proyectos 3. Garantía del producto 4. Calidad de los materiales 5. Estabilidad laboral de la empresa 6. Existencia de un contacto directo con clientes y colaboradores por parte del propietario | <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía empresarial no aplicada 2. No existe la inducción y capacitación adecuada para los colaboradores 3. No existe una comunicación formal 4. Innovación de tecnología no aplicada 5. No cuenta con publicidad 6. Falta de experiencia administrativa 7. Carece de manuales 8. No posee estructura organizacional formal 9. No aplica programas de motivación | |
| FACTORES EXTERNOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianza con constructoras 2. Crecimiento en ventas con nuevos servicios 3. Expandir los servicios a departamentos cercanos al departamento de Guatemala 4. Posicionamiento de la empresa ante la competencia | AMENAZAS | |
| | | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia ofrece precios más bajos 2. Productos sustitutos en el mercado 3. Incremento de la competencia 4. Precio de los proveedores inestables 5. Situación económica del país 6. Altos índices de inseguridad. 7. Aumento en el índice de inflación |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

2.4 Análisis de resultados

Después de haber realizado el análisis de la situación actual se establece lo siguiente:

La empresa no cuenta con una filosofía empresarial adecuada, elementos necesarios para que los colaboradores se identifiquen con la misma, los objetivos no están definidos por lo que el personal no tiene conocimiento de ellos, provocando que no se tenga una guía que encamine sus esfuerzos hacia un objetivo común. No tiene un organigrama definido que especifique como está constituida la empresa, cuáles son los niveles jerárquicos y la línea de mando.

De la misma forma la falta de una planeación adecuada al inicio de cada proyecto hace que se tenga un descontrol de las actividades y materiales a utilizar; asimismo los procedimientos no están definidos ni documentados, lo cual provoca retrasos y repetición de errores y no existe un proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso.

La ausencia de programas de capacitación impide que los colaboradores desarrollen sus habilidades e incrementen sus conocimientos, lo que ha dificultado que las actividades sean improvisadas e incongruentes, provocando así desacuerdos y confusiones en los colaboradores para el desarrollo de sus distintas actividades. Por otro lado las deficiencias que existen en la comunicación interna son desfavorables para la empresa ya que no se transmite la información importante a tiempo y a las personas involucradas generando el incumplimiento con fechas estipuladas para la entrega de los servicios lo cual afecta en la responsabilidad que se tiene con los clientes.

La publicidad que se utiliza al momento es la publicidad de boca en boca y esto afecta para no darse a conocer adecuadamente y posicionarse en el mercado,

otro factor que perjudica a la empresa son los precios altos que ofrece, afectando a la cartera de clientes que tiene actualmente, ya que la competencia tiene mejores precios y forma de pagos al crédito para ofrecer en el mercado.

En base al análisis de la empresa se presenta a continuación la propuesta de planeación estratégica para la empresa, en la que se describe la filosofía empresarial, formulación, implementación y evaluación de las estrategias necesarias para que la organización, sea competitiva y pueda posicionarse en el mercado en el cual se está introduciendo.

CAPÍTULO III
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA
COMERCIAL UBICADA EN 11 CALLE B 7-75 ZONA 7 DEL MUNICIPIO DE
MIXCO DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

De acuerdo a los resultados del diagnóstico FODA realizado previamente, se dan a conocer en este capítulo las estrategias formuladas que ayudarán a que la empresa sea competitiva logre posicionarse en el mercado mediante la realización eficiente de sus actividades.

3.1 Justificación

La propuesta surge como posible solución a los problemas detectados, prever situaciones y acciones, en base a la situación actual detallada en el diagnóstico administrativo, basándose fundamentalmente en el análisis FODA desarrollado en el capítulo II.

La planeación estratégica propuesta comprende elementos fundamentales para la creación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que permitan mejorar el futuro de la empresa y desarrollar procedimientos y operaciones necesarios para lograr una ventaja competitiva.

Con base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se define la filosofía organizacional de la unidad de análisis, se formulan las estrategias idóneas que ayudarán a alcanzar los objetivos fijados, también se incluyen los planes de acción con las actividades, responsable, metas, tiempo y presupuesto necesarios para implementar dichas estrategias y alcanzar los objetivos establecidos .

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% el proceso de planeación estratégica propuesto para la empresa de servicios en acabados de pintura, en un período de tiempo de septiembre 2016 a diciembre 2019 y de esta manera lograr posicionamiento en el mercado.

3.3 Filosofía empresarial

Con la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos) la empresa logrará que los colaboradores trabajen en equipo para identificarse, motivarse y trabajar en un ambiente agradable y así alcanzar los objetivos establecidos. Los elementos de la filosofía empresarial se detallan a continuación:

3.3.1 Misión

La siguiente misión propuesta para la empresa comercial de servicios responde a los elementos que en el marco teórico se indica siendo los siguientes:

¿Quiénes somos? Somos una empresa guatemalteca

¿Qué hacemos? servicios en acabados de pintura

¿Cómo los hacemos? brindando un producto de alta calidad y excelencia en el servicio.

¿Qué buscamos? alcanzar una solución a las necesidades y preferencias del cliente por encima de sus expectativas con mano de obra calificada

¿Dónde lo hacemos? Ciudad Guatemala

¿Para quién trabajamos? Para nuestros clientes

Al finalizar las interrogantes para la definir la misión, la propuesta que se presenta para la empresa es la siguiente:

Somos una empresa guatemalteca dedicada a los servicios en acabados de pintura, que permite alcanzar una solución a las necesidades y preferencias de nuestros clientes por encima de sus expectativas con mano de obra calificada, brindando un producto de alta calidad y excelencia en el servicio.

3.3.1.1 Visión

Para definir la visión se realizan las siguientes interrogaciones que en el marco teórico indica que son elementos indispensables la realización de la misma:

¿Cómo seremos en el futuro? Ser una empresa líder en servicios de acabados de pintura en el mercado guatemalteco

¿Qué haremos en el futuro? Ofreciendo diversidad de productos y servicios de alta calidad

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? Profesionalismo requerido para la expansión de nuevos servicios y mercados.

Integrando los elementos para definir la visión, la propuesta para la empresa queda de la siguiente manera:

Ser una de las mejores empresas líder en servicios de acabados de pintura en el mercado guatemalteco, ofreciendo diversidad de productos y servicios de alta calidad y profesionalismo que ayuden a la expansión en mercados potenciales.

3.3.1.2 Valores

Los valores organizacionales para la empresa son:

- **Responsabilidad:** reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, en cada actividad que nos sea designada.

Aplicación:

- En la realización de las actividades de cada proyecto.
 - Entrega de los servicios en el tiempo estipulado.
 - En la utilización adecuada de los materiales evitando desperdicios y pérdidas económicas.
 - Cumplir con los reglamentos de la empresa para evitar conflictos entre los colaboradores.
 - Ser responsable con las tareas que se asumen.
 - Cumplir con lo acordado con los clientes y el personal de la empresa.
- **Respeto:** mantener un trato amable y cortés con nuestros compañeros y clientes.

Aplicación:

- Aceptar a las personas, sus opiniones creencias o culturas cuando la ocasión lo amerite.
- Saludar de manera adecuada al personal de la empresa y los clientes con quien se interactúa.
- Respetar las normas de la empresa, para cumplir con la garantía y calidad que se ofrece a los clientes.

- Respeto a los clientes en realizar y entregar los servicios que soliciten de acuerdo a sus necesidades.
- **Honestidad:** ser fieles a los valores y compromisos éticos y morales, en nuestro diario actuar.

Aplicación:

- No engañar a los clientes por medios tales como la publicidad que puede generar confusiones o engaños
- Utilizar los materiales de calidad que se ofrece para los servicios que ofrece.
- Realizar el trabajo o tareas que han sido encomendadas de forma excelente aunque no haya ninguna persona que lo verifique.
- Ser honesto en la hora de llegada en el trabajo (reponer tiempo cuando en ocasiones se llegue después de la hora estipulada por la empresa)

A continuación se indica cual es el fin de los valores en la empresa por medio del siguiente cuadro:

“En la empresa velamos con responsabilidad por las actividades que se realizan en los servicios, respetando los estándares que se definen con los clientes cuando adquieren un proyecto, atenuando con la honestidad en la calidad, garantía y cantidad adecuada de materiales utilizados con el personal eficiente capacitándolos de manera comprometida y cumplimos con los reglamentos que la organización establece, asimismo resguardamos los intereses de los colaboradores y clientes para certificar los servicios y la calidad de vida que se ofrece.”

3.3.2 Objetivos

Al implementar la planeación estratégica la empresa de servicios será capaz de lograr los objetivos que se presentan a continuación.

3.3.2.1 Objetivo general

Aumentar en un 15% la participación del mercado consumidor, que permita la expansión de los servicios que presta, creando nuevos puntos de servicio en otras áreas geográficas que presenten en el mercado potencial en mediano plazo.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer el 100% de los elementos de la filosofía empresarial y estructura organizacional a los colaboradores de la empresa y maximizar el uso de los recursos en un 20% mediante el control de actividades y disminución de errores a mediano plazo.
- Incrementar la participación que tiene en el mercado objetivo con nuevos servicios (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellido) en un 3% para aumentar la cartera activa de clientes en un con alianzas con constructoras e integración en instituciones para alcanzar el 2% del mercado departamental no cubierto, mejorando el desarrollo y crecimiento para junio 2018.

3.4 Formulación de las estrategias

A continuación se presentan las estrategias establecidas con base en el análisis FODA, la cuales servirán para alcanzar los objetivos organizacionales:

Cuadro 5
MATRIZ FODA
Empresa Comercial de servicios

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------------|--|--|--|
| FACTORES INTERNOS | | <ol style="list-style-type: none"> Mobiliario y equipo suficiente Supervisión al finalizar los proyectos Garantía del producto Calidad de los materiales Estabilidad laboral de la empresa Existencia de un contacto directo con clientes y colaboradores por parte del propietario | <ol style="list-style-type: none"> Filosofía empresarial no aplicada No existe la inducción y capacitación adecuada para los colaboradores No existe una comunicación formal Innovación de tecnología no aplicada No cuenta con publicidad Falta de experiencia administrativa Carece de manuales No posee estructura organizacional formal No aplica programas de motivación |
| FACTORES EXTERNOS | | | |
| OPORTUNIDADES | <ol style="list-style-type: none"> Alianza con constructoras Crecimiento en ventas con nuevos servicios Expandir los servicios a departamentos cercanos al departamento de Guatemala Posicionamiento de la empresa ante la competencia | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Ofrecer una nueva línea de servicios Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repallado para incursionar en los mercados satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes.(F1,F2, F3, F4,F6, O1, 02,O3, O4) Crear una nueva línea de pintura látex de calidad para mejorar los precios de los servicios y tener crecimiento en ventas para y un mejor posicionamiento ante la competencia. (F1, F2 F3,F4,F5,F6,O1,02,O3,O4) Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progreso para prestar servicios que presta la empresa. (F1, F2 F3,F4,F5,F6,O1,02,O3,O4) Ampliar la cobertura de servicios que ofrece la empresa en los departamentos cercanos de Guatemala (Chimaltenango, EL Progreso, Escuintla, y Santa Rosa). (F1, F2 F3,F4,F5,F6,O1,02,O3,O4) | <ol style="list-style-type: none"> Definir y dar a conocer la filosofía empresarial propuesta a todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la organización y ayude a una mejor posición ante la competencia. (D1, D7, O1, O4) Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está organizada la empresa, mejorar la imagen y facilite la alianza con las constructoras. . (D2, D3, D8, D6, O1,) Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formato para facilitar la ejecución de procesos en los proyectos para tener mejor control y rentabilidad en los proyectos.(D2, D6, D7, O2, O4,) Realizar talleres de motivación con el personal para concientizarlos en el desarrollo de sus actividades. (D6,D9, O2,O3,O4) |
| AMENAZAS | <ol style="list-style-type: none"> Competencia ofrece precios más bajos Productos sustitutos en el mercado Incremento de la competencia Precio de los proveedores inestables Situación económica del país Altos índices de inseguridad. Aumento en el índice de inflación | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| | | <ol style="list-style-type: none"> Realizar promociones de descuentos, cupones para dar a conocer a la empresa y obtener clientes nuevos (F2,F3,F5,F7,A1,A3) | <ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico para conocer los canales de publicidad puede aplicar la empresa para dar a conocerse en el mercado. (D5,D6,A1,A3,A5,A6,A7) Crear formatos para conocer los precios en el mercado de los proveedores para mantenerse al día con ofertas y promociones y cotizaciones de los diferentes servicios y productos sustitutos para aplicarlos en metros, tiempo y costo, etc. (D6,A2,A4, A7) |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

3.5 Ejecución de estrategias

Para que las estrategias formuladas sean implementadas con eficiencia se requiere ejecutar planes de acción que faciliten el alcance de los objetivos propuestos.

A continuación se presentan los planes de acción donde se describen actividades, metas a alcanzar, responsable, calendarización, costo y presupuesto para cada una de las estrategias y se colocaron en el orden en el que se considera que es conveniente realizar aplicar las estrategias.

Plan de acción 1
Dar a conocer la Filosofía empresarial propuesta
Empresa comercial de servicios

| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO |
|-----|--|---|-----------------|------------|------------|---|-----------------------------------|
| | | | | Inicia | Termina | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión. | Estudiante USAC | 01/09/2016 | 01/09/2016 | Papelería Equipo Informe | Q. 10.00 Q. 25.00 Q. 15.00 |
| 2 | Discusión de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en una sesión. | Gerente General | 02/09/2016 | 02/09/2016 | Papelería y equipo | Q. 25.00 |
| 3 | Realizar la guía propuesta para tener los factores importantes para la elaboración de la misión, visión y valores (Formato 1) | Definir en un 100% la misión, visión y valores que representan a la empresa en una sesión. | Administrador | 05/09/2016 | 05/09/2016 | A definir por la empresa | Q.----- |
| 4 | Diseñar los rótulos institucionales para dar a conocer por escrito la misión, visión y valores de la empresa. (ver formatos 2, 3 y 4) | Tener de forma visible en 100% la filosofía empresarial en tres sesiones. | Gerente general | 12/09/2016 | 14/09/2016 | 3 rótulos cada uno | Q. 900.00 |
| 5 | Realizar una reunión con todo el personal para dar a conocer la filosofía empresarial, explicando cada uno de sus elementos y realizando actividades para involucrar a los colaboradores. | Dar a conocer la filosofía empresarial en un 100% a los colaboradores, en una sesión. | Administrador | 16/09/2016 | 16/09/2016 | Refacción Papelería Mobiliario y equipo | Q. 400.00 Q. 50.00 Q. 50.00 |
| 6 | Colocar los rótulos institucionales en lugares estratégicos dentro de la empresa para que sean visualizador por los colaboradores, clientes entre otros. | Lograr en un 100% que todo el personal y los clientes se identifiquen con la empresa, en una sesión. | Supervisor | 17/09/2016 | 17/09/2016 | Materiales a utilizar | Q. 100.00 |
| 7 | Programar reuniones trimestrales con todo el personal para realizar actividades como crucigramas, sopas de letras que se relacionen con la filosofía para que los colaboradores se familiaricen y recuerden la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. | Verificar en un 100% en que porcentaje se tiene conocimiento de la filosofía empresarial, en una reunión. | Gerente general | 19/09/2016 | 19/09/2016 | Refacción Papelería Mobiliario y equipo | Q. 400.00 Q. 50.00 Q. 50.00 |
| 8 | Evaluación del alcance de la propuesta implementada para si se logró el objetivo deseado. (Formato 5) | Verificar el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Administrador | 12/03/2017 | 12/03/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| | | | | | | TOTAL | Q. 2,075.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 1
Guía para la elaboración de la misión, visión y valores
Empresa de servicios

| | | | |
|----------|--|---|---|
| 1 | Sensibilizar a los colaboradores, buscar la participación de todos y darles a conocer que son de vital importancia para la organización. | | |
| | Realizar un ejercicio para crear la Imaginación del grupo de cómo podría ver la organización en un tiempo predeterminado y que factores son indispensables para lograr el objetivo de la empresa. | | |
| | Utilizar la lluvia de ideas respondiendo las siguientes preguntas | | |
| 2 | Misión | Visión | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quiénes somos? 2. ¿Qué buscamos? 3. ¿Qué hacemos? 4. ¿Por qué lo hacemos? 5. ¿Para quién trabajamos? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? • ¿Cómo seremos en el futuro? • ¿Qué haremos en el futuro? • ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? | |
| 3 | Llevar a cabo un taller con las actividades: - Lluvia de ideas sobre los beneficios de la aplicación de los valores organizacionales -Colocar una lista de valores pedir a los colaboradores que coloque con cuáles de ellos identifican a la empresa y porque | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Superación • Respeto • Disciplina | <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Trabajo en equipo • Eficiencia • Puntualidad | <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Integridad • Creatividad e innovación • Calidad |
| 4 | Realizar una dinámica con una hoja pegada en la espalda de los colaboradores para que entre ellos se escriban con que valores son reconocidos en la empresa. | | |
| 5 | Hacer mesas redondas de evaluación por parte de los miembros del equipo encargado para tener una buena cantidad de ideas de cómo definir la misión, visión y valores para lograr las expectativas que se desean. Teniendo cuidado porque son puntos importantes para el desarrollo de la organización. | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 2
Rótulo institucional misión
Empresa comercial de servicios

Misión

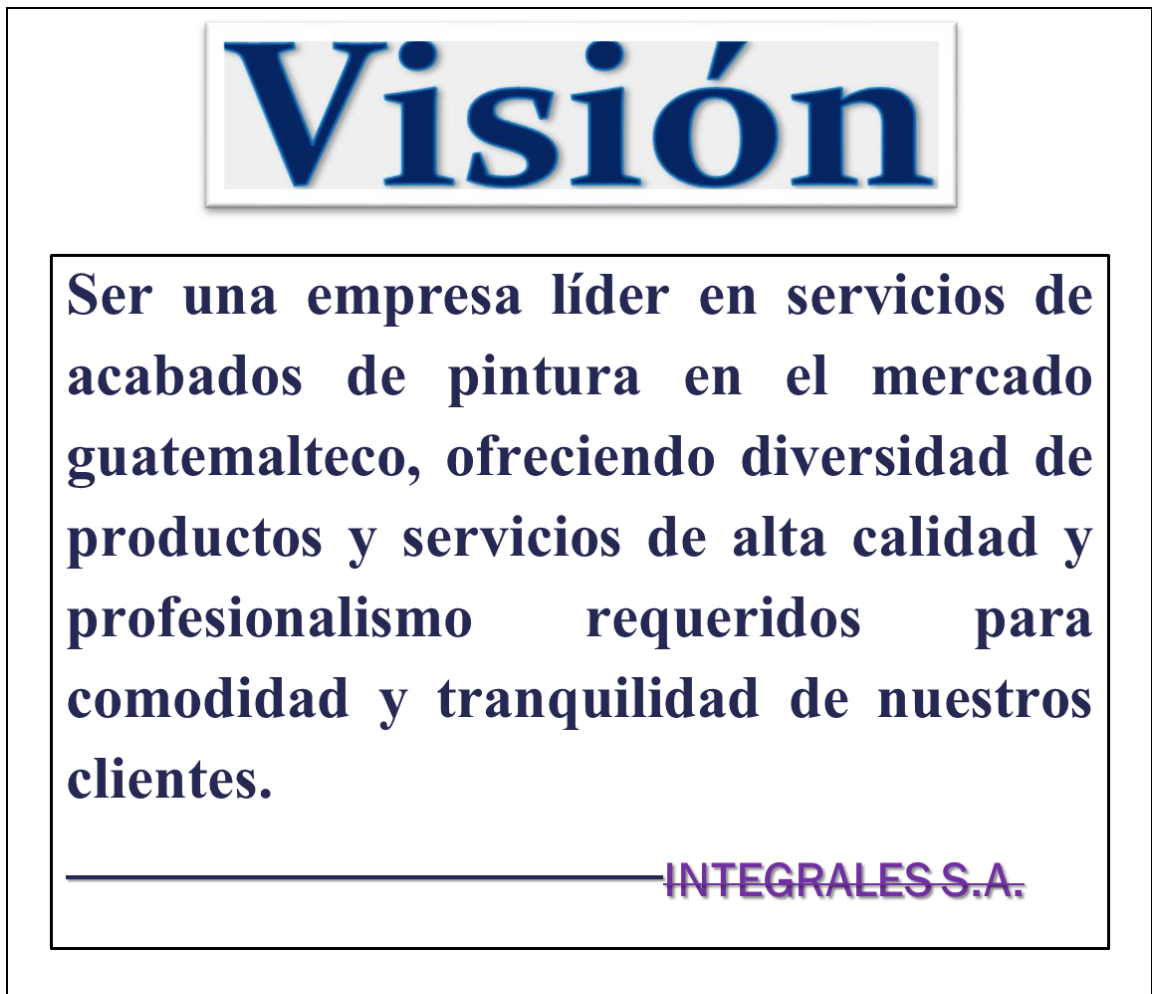
Somos una empresa guatemalteca dedicada a los servicios en acabados de pintura, que permite alcanzar una solución a las necesidades y preferencias del cliente por encima de sus expectativas con mano de obra calificada, brindando un producto de alta calidad y excelencia en el servicio.

INTEGRALES S.A.

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El rótulo institucional de la misión tendrá el tamaño de 17 pulgadas de alto y 11 pulgadas de ancho con letras de color azul con fondo blanco con un marco de madera.

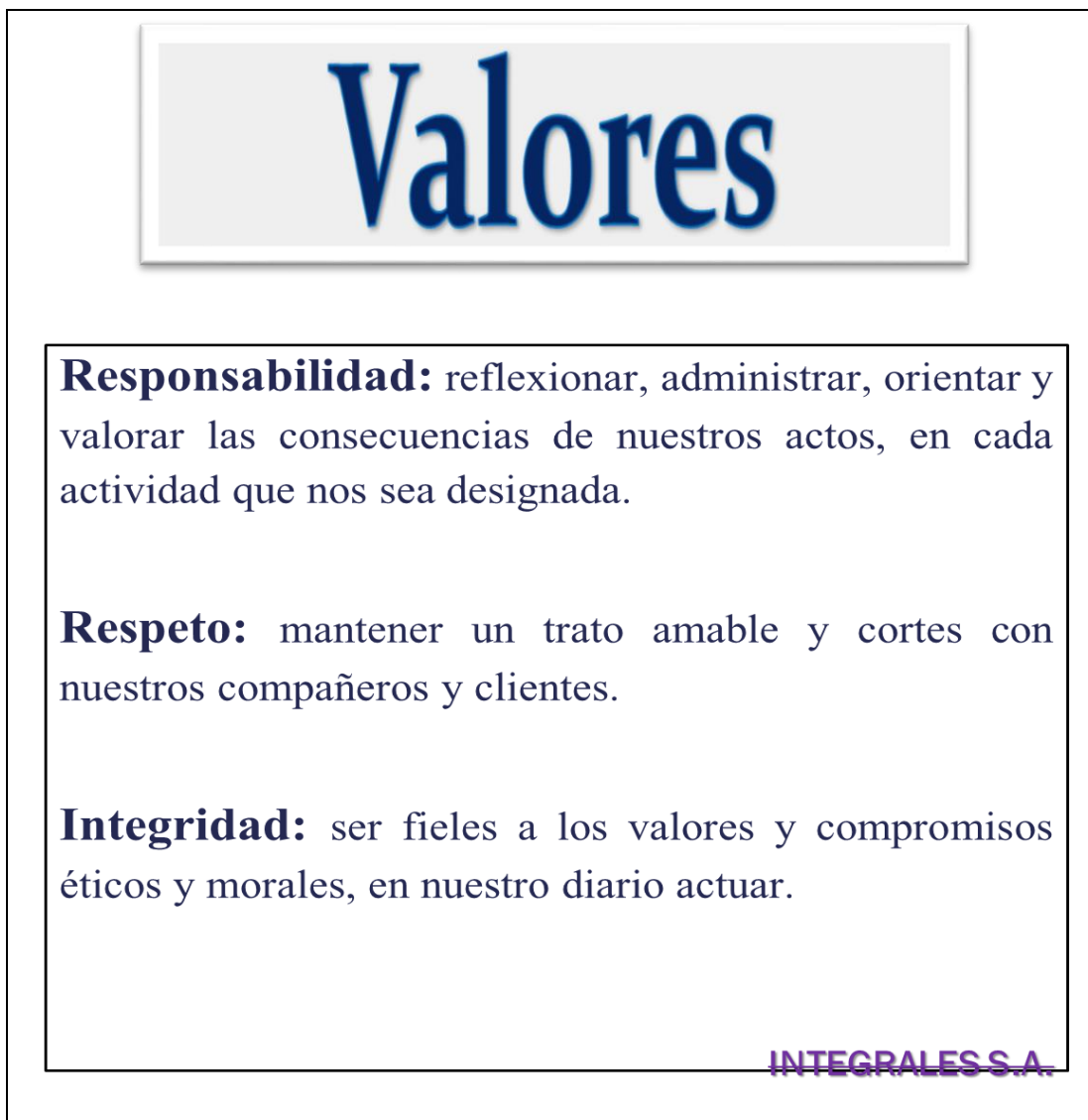
Formato 3
Rótulo institucional visión
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015

El rótulo institucional de la visión tendrá el tamaño de 17 pulgadas de alto y 11 pulgadas de ancho con letras de color azul con fondo blanco con un marco de madera.

Formato 4
Rótulo Institucional valores
Empresa comercial de servicios



Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El rótulo institucional de los valores tendrá el tamaño de 17 pulgadas de alto y 11 pulgadas de ancho con letras de color azul con fondo blanco con un marco de madera.

Formato 5
Programa semestral para socializar la filosofía empresarial
Empresa comercial

Fecha: 12 de marzo de 2,017

Título de la reunión: reforzamiento de la filosofía empresarial

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

Lugar: sala de reuniones

Responsable: gerente general

| No. | Actividad | Responsable | Inicia | Termina |
|------------|---|-----------------------|---------------|----------------|
| 1 | Palabras de apertura de la reunión | Gerente general | 7:00 a.m. | 7:10 a.m. |
| 2 | Formar 4 grupos de 5 personas | Asistente de gerencia | 7:13 a.m. | 7:18 a.m. |
| 3 | Entrega de material de refuerzo de la filosofía empresarial | Asistente de gerencia | 7:20 a.m. | 7:25 a.m. |
| 4 | Inicio de la charla acerca de la importancia de cada elemento de la filosofía empresarial | Gerente general | 7:30 a.m. | 8:05 a.m. |
| 5 | Palabras de agradecimiento para terminar la reunión | Gerente general | 8:06 a.m. | 8:12 a.m. |
| 6 | Refacción | Asistente de gerencia | 8:13 a.m. | 8:25 a.m. |

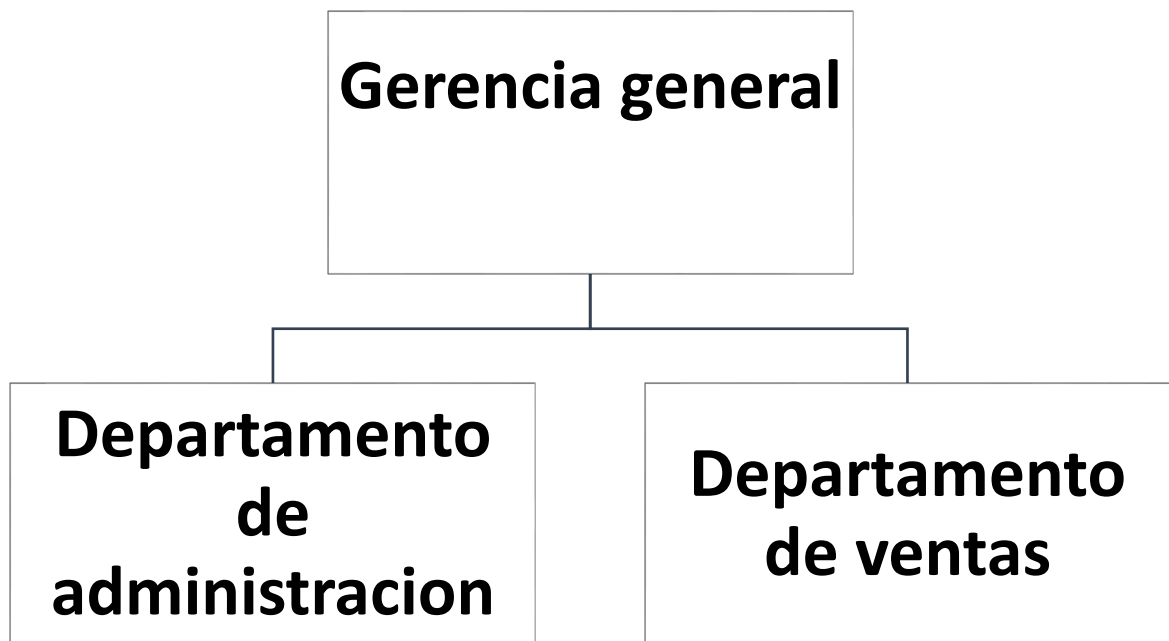
Fuente: elaboración propia. Año 2015

Plan de acción 2
Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional
Empresa comercial de servicios

| Estrategia DO: Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está organizada la empresa, mejorar la imagen y facilite la alianza con las constructoras. | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-----------------------|------------|------------|---|-----------------------------------|--------------------|--|--|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo | | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100% en una reunión. | Estudiante USAC | 03/10/2016 | 03/10/2016 | Paperería Equipo Informe | Q. 10.00 Q. 25.00 Q. 15.00 | Q. 50.00 | | |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta en una sesión. | Gerente General | 04/10/2016 | 04/10/2016 | Paperería y equipo | Q. 25.00 | Q. 25.00 | | |
| 3 | Elaborar rótulo institucional del organigrama general, nominal y funcional de la empresa. | Conocer en un 100% los aspectos negativos que genera el no tener un programa de motivación | Administrador | 06/10/2016 | 06/01/2016 | 3 rótulos | Q. 300.00 | Q. 900.00 | | |
| 4 | Reunión con todo el personal en las instalaciones de la empresa para dar a conocer el organigrama propuesto y explicar como esta integrado y sus líneas de mando. | Que el 100% de los colaboradores conozcan el organigrama de la empresa en una sesión. | Asistente de gerencia | 10/10/2016 | 10/10/2016 | Refacción Paperería Mobiliario y equipo | Q. 400.00 Q. 50.00 Q. 50.00 | Q. 500.00 | | |
| 5 | Colocar rótulo del organigrama general, nominal y funcional en las instalaciones de la empresa (Gráficas 9,10,11). | Lograr en un 100% que todo el personal respete los niveles jerárquicos de la empresa, en una sesión. | Supervisores | 12/10/2016 | 12/10/2016 | Materiales a utilizar | Q. 100.00 | Q. 100.00 | | |
| 6 | Programar reuniones cada seis meses para actualizar el organigrama de la empresa. | Actualizar y reforzar al 100% los colaboradores en cuanto la actualización del organigrama de la empresa, semestralmente. | Gerente general | 13/10/2016 | 13/10/2016 | Paperería Equipo Informe | Q. 10.00 Q. 25.00 Q. 15.00 | Q. 50.00 | | |
| 7 | Evaluación del alcance de la propuesta para saber si se logró el objetivo de la estrategia. | Verificar en un 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Gerente general | 03/04/2017 | 03/04/2017 | A definir por la empresa | Q. ----- | Q. ----- | | |
| | | | | | | | TOTAL | Q. 1,625.00 | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

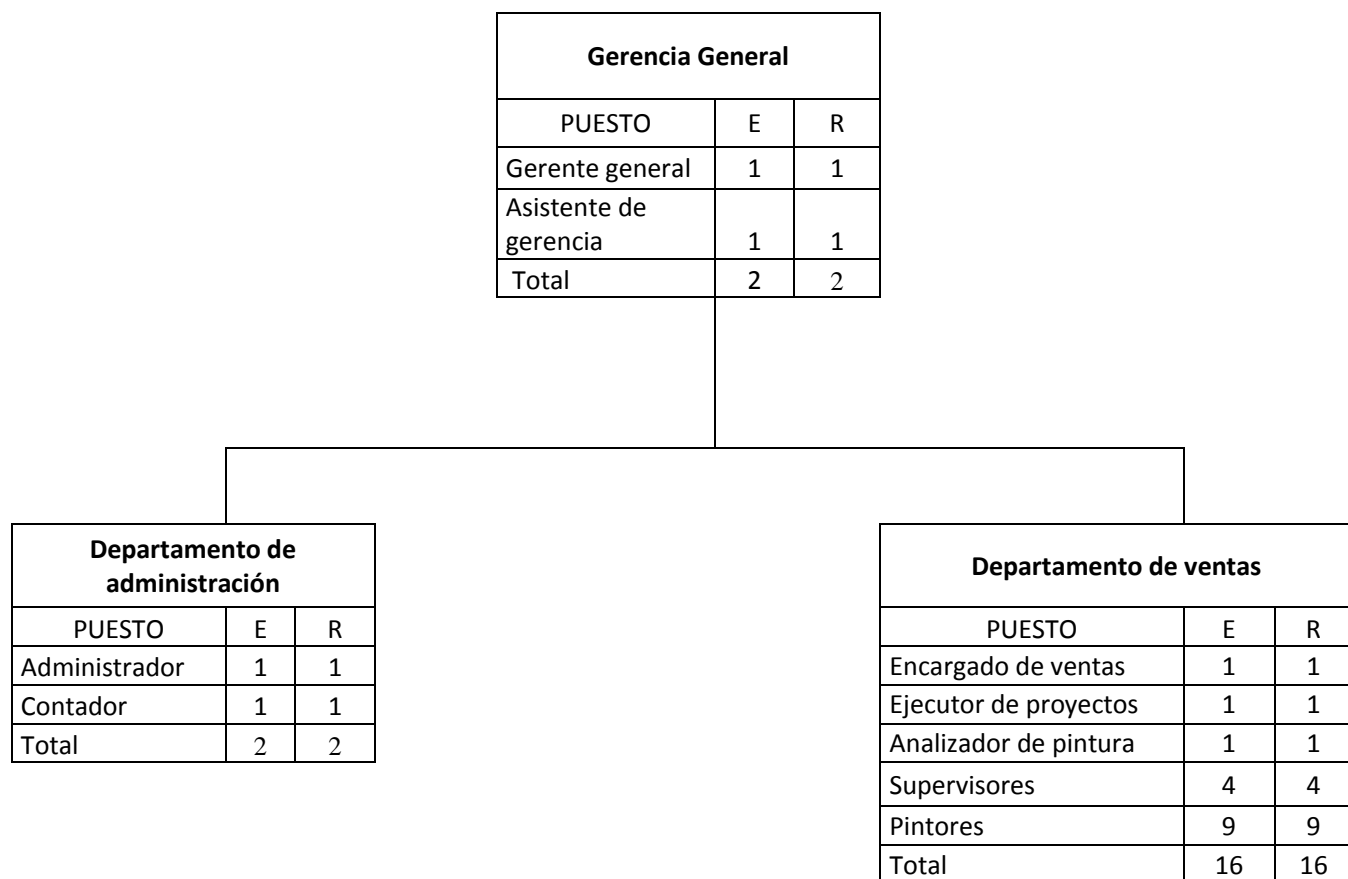
Gráfica 9
Organigrama General propuesto
Empresa comercial de servicios



Elaborado por: Nancy Johanna Pérez García
Fecha de aprobación: 16 de julio del 2016

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Gráfica 10
Organigrama nominal propuesto
Empresa comercial de servicios



Clave:

E = Existente

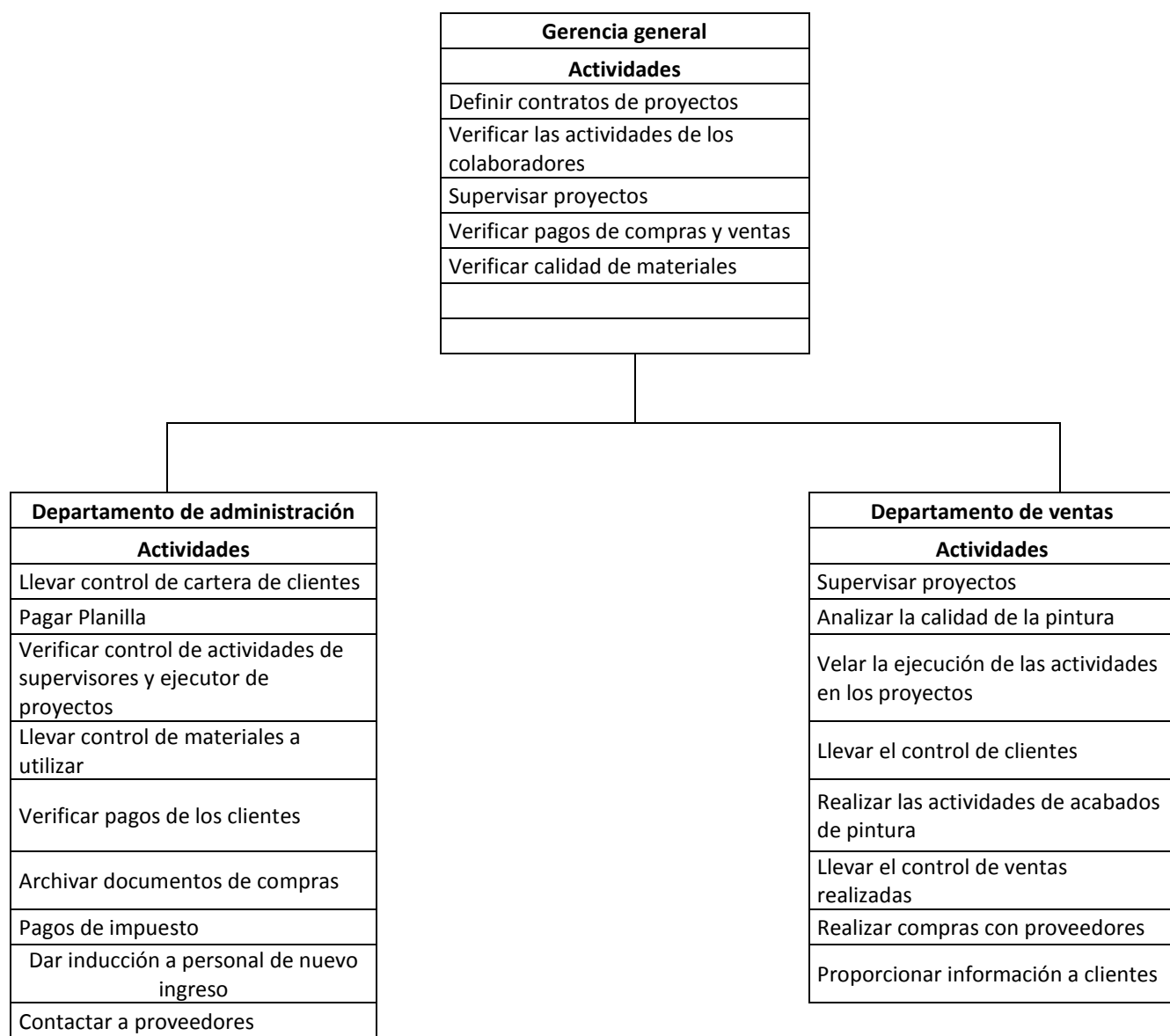
R = Requeridos

Elaborado por: Nancy Johanna Pérez García

Fecha de aprobación: 16 de julio del 2016

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Gráfica 11
Organigrama funcional propuesto
Empresa comercial de servicios



Elaborado por: Nancy Johanna Pérez García
 Fecha de aprobación: 16 de julio del 2016

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 6

Programa semestral para socializar la estructura organizacional de la empresa

Empresa comercial

Fecha: 03 de abril de 2,017

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

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

Lugar: sala de reuniones

Responsable: gerente general

| No. | Actividad | Responsable | Inicia | Termina |
|-----|---|-----------------------|-----------|-----------|
| 1 | Palabras de apertura de la reunión | Gerente general | 7:00 a.m. | 7:05 a.m. |
| 2 | Inicio de la charla acerca de la importancia de cada elemento de la filosofía empresarial | Gerente general | 7:06 a.m. | 7:18 a.m. |
| 3 | Entrega de material de refuerzo | Administrador | 7:20 a.m. | 7:25 a.m. |
| 4 | Palabras de agradecimiento para terminar la reunión | Gerente general | 7:26 a.m. | 7:33 a.m. |
| 5 | Refacción | Asistente de gerencia | 7:34 a.m. | 8:00 a.m. |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Plan de acción 3
Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formatos
Empresa comercial de servicios

| Estrategia DO: Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formatos, para facilitar la ejecución de procesos en los proyectos, para tener mejor control y rentabilidad en los proyectos. | | | | | | | | | | |
|---|---|--|-----------------------|------------|------------|---------------------------------|----------------------|--------------|-----------------|--|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión. | Estudiante USAC | 07/11/2016 | 07/11/2016 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | Q. 75.00 | | |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en una sesión. | Gerente General | 08/11/2016 | 08/11/2016 | Papelería Equipo | Q. 10.00 Q. 15.00 | Q. 25.00 | | |
| 3 | Realizar guía de los procesos y los formatos correspondientes para llevar un mejor control en las actividades de los proyectos. (Formato 7) | Mejorar en un 80% el control de las actividades de los servicios para evitar pérdida en materiales en tres sesiones. | Ejecutor de proyectos | 09/11/2016 | 11/11/2016 | Papelería y equipo | Q. 30.00 | Q. 30.00 | | |
| 4 | Diseñar e implementar el formato para el control de los materiales (Formato 8). | Disminuir el 50% de errores en el proceso de los proyectos, en una sesión. | Ejecutor de proyectos | 14/11/2016 | 14/11/2016 | Papelería y equipo | Q. 30.00 | Q. 30.00 | | |
| 5 | Entregar los formatos para | Proporcionar en un 100% al personal involucrado para conocer el proceso del control de los materiales en los proyectos, en una sesión. | Administrador | 16/11/2016 | 16/11/2016 | Papelería y equipo | Q. 50.00 | Q. 50.00 | | |
| 6 | Realizar reunión con personal involucrado. | Explicar al 100% el uso correcto del formato del proceso de proyectos, en una sesión. | Gerente general | 18/11/2016 | 18/11/2016 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | Q. 75.00 | | |
| 7 | Evaluación del alcance de la propuesta para saber si se logró el objetivo de la estrategia. | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente General | 23/02/2017 | 23/02/2017 | A definir por la empresa | Q.----- | Q.----- | | |
| | | | | | | | | TOTAL | Q.260.00 | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 7
Guía para implementar, definir y documentar procedimientos
administrativos en formatos
Empresa comercial de servicios

| No. | ACTIVIDAD |
|-----|--|
| 1 | Realiza un listado de los servicios que se prestan y sus características. |
| 2 | Enumerar las actividades de cada servicios desde que inician hasta que terminan |
| 3 | En el caso de acabados de pintura, repellido e instalación de pisos, realizar un listado general de materiales a utilizar en los proyectos con diferentes totales en metros cuadrados ejemplo 10m ² , 20 m ² , 50m ² , 100m ² , etc. |
| 4 | Determinar tiempo estimado que se llevarán en realizar los proyectos en los diferentes servicios. |
| 5 | Diseñar formato para el control de las actividades de cada proyecto. |
| 6 | Documentar todo lo realizador y dar una copia al personal involucrado. |
| 7 | Sensibilizar al personal de la importancia que se tiene al realizar las actividades con eficiencia evitando errores o desperdicios de materiales. |
| 8 | Programar reunión con todo el personal, para dar a conocer la implementación de los formatos y cambios en la realización de los servicio. |
| 9 | Evaluar trimestralmente el proceso que se tiene en la aplicación de la estrategia, determinando cuales son los factores negativos que afecten a alcanzar el objetivo y darles solución. |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El manejo de materiales puede llegar a ser el problema para la empresa ya que no tener una guía registro del uso de la misma genera inestabilidad en los servicios que solicita el cliente.

Por ello Se propone el anterior formato para mejorar la administración y control de materiales, horas hombres (tiempo) y presupuesto en los proyectos, ya que en ocasiones el total de materia prima utilizada no coincide con lo cotizado, generando resultados negativos o positivos dependiendo si se utilizó más o menos de lo calculado en los servicios.

El objetivo del presente formato es para tener las cantidades exactas de material a utilizar para evitar desperdicios y una mejor rentabilidad en los presupuestos realizados.

Plan de acción 4
Realizar talleres de motivación para crear valor en el personal
Empresa comercial de servicios

| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO |
|--------------|--|--|-----------------|------------|------------|---------------------------------|----------------------|
| | | | | Inicia | Termina | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General | Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión. | Estudiante USAC | 01/12/2016 | 01/12/2016 | Papelaría y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en dos sesiones. | Gerente General | 02/12/2016 | 02/12/2016 | Papelaría Equipo | Q. 10.00 Q. 15.00 |
| 3 | Evaluar a los colaboradores para saber como afecta el no aplicar la motivación en la empresa. | Conocer en un 100% los aspectos negativos que genera el no tener un programa de motivación para el personal de la empresa en dos sesiones. | Administrador | 05/12/2016 | 06/12/2016 | Papelaría y equipo | Q. 50.00 |
| 4 | Establecer un programa de talleres de motivación para los colaboradores. | Dar a conocer en un 100% al personal lo importante que es para la empresa un colaborador, en una sesión. | Gerente General | 08/12/2016 | 08/12/2016 | Papelaría y equipo | Q. 25.00 |
| 5 | Definir el taller que se realizara con los colaboradores para iniciar con el programa de motivación. | Dar a conocer en un 100% a los colaboradores que la productividad de una organización depende en gran medida del recurso humano, en una sesión. | Administrador | 09/12/2016 | 09/12/2016 | Papelaría y equipo | Q. 50.00 |
| 6 | Informar al personal del taller a realizarse. | Dar a conocer en un 100% a los colaboradores lugar, fecha y hora del taller, en una sesión. | Administrador | 12/12/2016 | 12/12/2016 | Papelaría y equipo | Q. 25.00 |
| 7 | Realizar el taller con los colaboradores para dar a conocer la importancia de valorarse como persona y el desarrollo de las actividades. (formato 9) | Sensibilizar en un 100% a los colaboradores e indicarles que el buen desempeño en sus actividades aumenta sus niveles de satisfacción personal, genera seguridad y reforzar la confianza en sus actividades en una sesión. | Gerente General | 18/12/2016 | 18/12/2016 | Papelaría y equipo Refacción | Q.100.00 Q.300.00 |
| 8 | Evaluación del alcance de la propuesta para dar a conocer el avance de la estrategia. | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente general | 30/06/2017 | 30/06/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| TOTAL | | | | | | | Q.650.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 9
Programa de actividades de concientización
Empresa comercial de servicios

| Taller Tú eres importante | | | | |
|---|---|-----------------------|----------|-----------|
| Fecha: 18 de diciembre de 2016 | | | | |
| Duración del taller: inicia a las 7:00 a.m. termina a las 10:30 a.m. | | | | |
| Lugar: sala de reuniones | | | | |
| Responsable: Administrador | | | | |
| No. | Actividad | Responsable | Inicia | Termina |
| 1 | Palabras de bienvenida a todo el personal | Gerente General | 7:00 hrs | |
| 3 | Entrega de material a utilizar a los colaboradores (hojas, lapiceros colores rojo y azul) | Asistente de gerencia | | |
| 2 | Indicaciones de las actividades a realizar 1. Colocar en una hoja 5 características positivas y negativas de la persona. 2. Realizar el juego Que tenemos en común (donde la meta es conocer sus habilidades y la de sus compañeros) 3. Colocarles un video de reflexión de valorarse como persona en su entorno. | Administrador | | |
| 4 | A través de consulta de opiniones y sugerencias de los colaboradores aplicar, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal | | | |
| 5 | Dar a conocer la importancia de la realización de cada una de las actividades que se les asigne según su puesto | Persona contratada | | |
| 6 | Palabras de agradecimiento al personal | Gerente | | |
| 6 | Coffe Break | Administrador | | 10:30 hrs |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Plan de acción 5
Realizar diagnóstico para conocer los canales de publicidad a aplicar
Empresa comercial de servicios

| Estrategia DA: Realizar un diagnóstico para conocer los canales de publicidad que puede aplicar la empresa para dar a conocerse en el mercado. | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---------------------|------------|------------|---------------------------------|------------------------|-------------|--|--------------------|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100%, en una reunión. | Estudiante USAC | 03/01/2017 | 03/01/2017 | Papelería Equipo | Q. 10.00 Q. 25.00 | Q. 50.00 | | |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en una sesión. | Gerente general | 04/01/2017 | 04/01/2017 | Papelería Equipo | Q. 10.00 Q. 15.00 | Q. 25.00 | | |
| 3 | Verificar el presupuesto que se tiene para implementar la propuesta. | Establecer los recursos en un 100% en una sesión. | Ventas | 06/01/2017 | 06/01/2017 | A definir por la empresa | | Q.----- | | |
| 4 | Determinar la contratación de un asesor publicitario | Aprobar en un 100% la contratación de un asesor publicitario en dos sesiones. | Gerente general | 09/01/2017 | 10/01/2017 | Papelería Equipo | Q. 10.00 Q. 15.00 | Q. 25.00 | | |
| 5 | Conocer y discutir propuestas de perfiles de persona a contratar (Formato 10) | Tener en un 90% el perfil de la persona a contratar para estudio de medios de publicidad para dar a conocer a la empresa en el mercado industrial en dos sesiones. | Administrador | 12/01/2017 | 13/01/2017 | Papelería Equipo | Q. 10.00 Q. 15.00 | Q. 25.00 | | |
| 6 | Contactar al asesor publicitario | Contratar en un 100% a la persona en dos sesiones. | Gerente general | 16/01/2017 | 16/01/2017 | Persona contratada | Q. 4,000.00 | Q. 4,000.00 | | |
| 7 | Realizar un estudio de mercado, competencia, público, objetivos. | Conocer en un 100% cómo se encuentra el entorno de la empresa y recomendar los medios de publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, en 15 días. | Asesor publicitario | 23/01/2015 | 08/02/2017 | A definir por la empresa | | Q.----- | | |
| 8 | Presentación de informe a gerencia del estudio de publicidad realizada. | Conocer en un 100% qué medios de publicidad se utilizará para dar a conocer a la empresa, en una sesión. | Asesor publicitario | 10/02/2017 | 10/02/2017 | Papelería Equipo | Q. 100.00 Q. 50.00 | Q. 150.00 | | |
| 9 | Preparar el material publicitario (folletos, películas, grabaciones para radio, información de páginas web, volantes, etc.) para aplicarlos en los medios. | Colocar en un 100% información, promociones de los servicios que presta la empresa en dos sesiones. | Asesor publicitario | 12/02/2017 | 13/02/2017 | A definir por la empresa | | Q.----- | | |
| 10 | Contratar los medios y soportes que se van a necesitar para lograr los objetivos propuestos. | Dar a conocer en un 100% toda la información acerca de los servicios que ofrece la empresa en tres sesiones. | administrador | 15/02/2017 | 18/02/2017 | A definir por la empresa | | Q.----- | | |
| 11 | Presentar a todo el personal la publicidad de la empresa, explicando su contenido e indicando su aplicación. | Informar al 100% al personal sobre el contenido y funcionamiento de las páginas y promociones. | Encargado de ventas | 20/02/2017 | 20/02/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 100.00 Q. 200.00 | Q. 300.00 | | |
| 12 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente general | 20/08/2017 | 20/08/2017 | A definir por la empresa | | Q.----- | | |
| | | | | | | | TOTAL | | | Q. 4,850.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Un Asesor publicitario tiene la capacidad de leer el mercado mediante investigaciones, y analizar las mejores opciones para una empresa. Para ello se considera que es necesario que la organización contrate a un Asesor de publicitario para conocer qué medios son recomendables para darse a conocer en el mercado en que incursiona. A continuación se presenta un perfil de dicho asesor.

Formato 10
Perfil de asesor publicitario
Empresa comercial de servicios

| Especificación del puesto | Responsabilidades: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Mercadotecnia o publicista • Experiencia mínima de 3 años en puesto similar • Experiencia comprobada en técnicas de merchandising, logística de mercadeo, manejo en datos estadísticos, manejo de presupuestos, desarrollo en estrategia de mercadeo. • Actitud de servicio • Alto sentido del compromiso. • Capacidad de organización. • Interés por el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la necesidad de una empresa por lograr posicionarse en el mercado y ampliar su número de clientes. • Orientación, especificaciones de precios de bienes y servicios de una empresa. • Diseñar y rediseñar estrategias de ventas que sean determinantes en la obtención de los objetivos de una empresa. • Analista y evaluador de estrategias publicitarias, para detectar problemas comunicativos y posteriormente proponer soluciones de comunicación integradas a las estrategias de marketing |

Fuente: elaboración propia, año 2015.

Plan de acción 6
Crear formatos para conocer los precios de los proveedores y cotizaciones de los diferentes servicios
Empresa comercial de servicios

| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO |
|---|--|--|-----------------------|------------|------------|---------------------------------|-------------------------------|
| | | | | Inicia | Termina | | |
| Estrategia DA: Crear formatos para conocer los precios en el mercado de los proveedores para mantenerse al día con ofertas y promociones y cotizaciones de los diferentes servicios y productos sustitutos para aplicarlos en metros, tiempo y costo, etc. Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100%, en una reunión. | Estudiante USAC | 01/03/2017 | 01/03/2017 | Papelería Equipo Informe | Q.10.00 Q.25.00 Q.15.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en una sesión. | Gerente general | 02/03/2017 | 02/03/2017 | Papelería Equipo | Q.10.00 Q.15.00 |
| 3 | Realizar una base de datos en excel para proveedores de materiales (Formato 11) | Llevar en un 80% el control de precios que ofrece los proveedores en materiales en una sesión. | Ventas | 06/03/2017 | 06/03/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| 4 | Enviar correo electrónico a todos los proveedores para que envíen precios, ofertas, promociones de materiales. | Recibir en un 75% precios para actualizar base de datos de los materiales en una sesión. | Gerente general | 08/03/2017 | 08/03/2017 | Papelería Equipo | Q.10.00 Q.15.00 |
| 5 | Evaluar el área del servicio (tipo de paredes, accesorios integrados como encimeras y armarios o aparadores, total de niveles etc.) | Especificar en un 100% los factores que determinan si será un trabajo rápido o un trabajo largo y metódico en una sesión. | Ejecutor de proyectos | 09/03/2017 | 09/03/2017 | Papelería y equipo | Q.150.00 |
| 6 | Realizar cálculo de metros tomando en cuenta área de ventanas, puertas y tiempo en pintar o realizar el acabado. | Obtener un 90% la evaluación más exacta de la cantidad de pintura o material que se necesita en los diferentes servicios, en tres sesiones. | Ejecutor de proyectos | 13/03/2017 | 15/03/2017 | Papelería y equipo | Q.150.00 |
| 7 | Determinar total de metros cuadrados que abarca una cubeta de pintura, sellador, matizador o materiales que se utiliza en los servicios. | Establecer en un 100% la cantidad de materiales a utilizar en diferentes cantidades de metros, en dos sesiones. | Ejecutor de proyectos | 16/03/2017 | 17/03/2017 | Papelería y equipo | Q.100.00 |
| 8 | Sumar todos los tiempos necesarios para terminar el trabajo y multiplicarlo por el precio por hora. | Determinar en un 100% el costo de obra en su totalidad tomando en cuenta todos los insumos que se lleva cada servicio, en dos sesiones. | Ejecutor de proyectos | 20/03/2017 | 21/03/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| 9 | Calcular costos indirectos transporte, gasolina, papelería entre otros para realizar el trabajo. | Determinar en un 100% los gastos indirectos para tener un mejor cálculo en los presupuestos de los servicios que ofrece la empresa, en una sesión. | Ejecutor de proyectos | 22/03/2017 | 22/03/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| 10 | Realizar folleto con información de precios de los diferentes servicios a prestar. (Formato 12) | Tener en un 100% la información necesaria para realizar los presupuestos a los clientes, en dos sesiones. | Administrador | 27/03/2017 | 28/03/2017 | Papelería y equipo | Q.100.00 |
| 11 | Presentar al personal involucrado los datos obtenidos en los cálculos de materia prima utilizada en metros cuadrados. | Informar al 100% al personal sobre el contenido y funcionamiento del folleto para su aplicación en cotizaciones para los clientes, en una sesión. | Administrador | 30/03/2017 | 30/03/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q.100.00 Q.200.00 |
| 12 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente general | 05/09/2017 | 05/09/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| TOTAL | | | | | | | Q.900.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Plan de acción 7
Crear una nueva línea de servicios para incursionar en nuevos mercados
Empresa comercial de servicios

| Estrategia FO: Ofrecer una nueva línea de servicios Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado para incursionar en los mercados satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes. | | | | | | | | | |
|---|---|--|-----------------------|------------|------------|---------------------------------|----------------------|-----------|--|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General | Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión. | Estudiante USAC | 03/04/2017 | 03/04/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | Q. 75.00 | |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en dos sesiones. | Gerente General | 04/04/2017 | 04/04/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | Q. 75.00 | |
| 3 | Presentar la guía de preguntas a los clientes para definir que nuevos servicios se implementaran (13) | Definir en un 100% que nuevos servicios que puede ofrecer la empresa en una sesión. | Administrador | 06/04/2017 | 08/04/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | Q. 75.00 | |
| 4 | Tabulación de resultados de las encuestas | Determinar en un 100% los servicios que tengan mayor aceptación en los clientes en dos sesiones. | Ejecutor de proyectos | 12/04/2017 | 14/04/2017 | Papelería y equipo | Q. 150.00 | Q. 150.00 | |
| 5 | Presentar informe de resultados a gerencia. | Aprobar en un 100% los servicios a implementar en una sesión. | Gerente General | 17/04/2017 | 17/04/2017 | Papelería y equipo | Q. 25.00 | Q. 25.00 | |
| 6 | Planificar los recursos para aplicar los nuevos servicios . | Establecer los recursos que se necesitan para realizar los nuevos servicios en un 100%, en una sesión. | Administrador | 19/04/2017 | 19/04/2017 | A definir por la empresa | Q.----- | Q.----- | |
| 7 | Reunión con el personal para dar a conocer los nuevos servicios (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado) a prestar por la empresa. | Dar a conocer en un 100% los nuevos servicios en dos sesiones. | Ejecutor de proyectos | 21/04/2017 | 22/04/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q.250.00 | Q. 275.00 | |
| 8 | Programar taller con el personal para realizar pruebas de los nuevos servicios (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado) (Formato 14). | Dar a conocer en un 100% la aplicación de los nuevos servicios, en dos sesiones. | Persona contratada | 24/04/2017 | 25/04/2017 | Producto a utilizar | Q.800.00 | Q.800.00 | |
| 9 | Verificar resultados del taller con el personal. | Establecer en un 100% el conocimiento de los colaboradores de los nuevos servicios que ofrece la empresa en una sesión . | analizador de pintura | 27/04/2017 | 27/04/2017 | A definir por la empresa | Q.----- | Q.----- | |
| 10 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente general | 28/05/2017 | 28/05/2017 | A definir por la empresa | Q.----- | Q.----- | |
| TOTAL | | | | | | | Q.1,475.00 | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2016

Formato 13
Boleta de encuesta nuevos servicios
Empresa comercial de servicios

Objetivo: Definir qué nuevos servicios puede ofrecer la empresa

Indique cuál ha sido su experiencia con la calidad de servicio que presta la empresa:

Buena _____ Mala _____ Regular _____

¿Por qué? _____

Considera usted que el personal es fiable y adecuado a sus necesidades

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

De los siguientes servicios indique cuál es el más le interesa para adquirirlo

| | |
|----------------------|--|
| Instalación de pisos | |
| Grifería | |
| Repellado | |
| Tablayeso | |
| Plomería | |
| Electricidad | |

Otros _____

¿Recomendaría a otra persona u organización los servicios que presta la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 14
Programa de actividades nuevos servicios
Empresa comercial de servicios

| |
|---|
| Taller : Nuevos servicios (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado) |
| Fecha: del 21 al 25 de abril 2017 |
| Duración del taller: inicia a las 7:00 a.m. termina a las 10:30 a.m. |
| Lugar: sala de reuniones |
| Responsable: ejecutor de proyectos |

| No. | Actividad | Responsable | Inicia | Termina |
|------------|--|-----------------------|---------------|----------------|
| 1 | Palabras de bienvenida a todo el personal | Gerente General | 7:00 a.m. | 7:05 a.m. |
| 2 | Indicaciones de las actividades a realizar | Asistente de gerencia | 7:06 a.m. | 7:12 a.m. |
| 3 | Entrega de material a utilizar para dar a conocer los nuevos servicios (información de los servicios a aplicar) | Administrador | 7:13 a.m. | 7:18 a.m. |
| 4 | Dar a conocer la importancia de los nuevos servicios y la aplicación los mismos en un área específica para colocarlos en práctica. | Persona contratada | 7:20 a.m. | 8:50 a.m. |
| 5 | Palabras de agradecimiento al personal | Gerente general | 8:55 a.m. | 9:00 a.m. |
| 6 | Refacción | Asistente de gerencia | 9:02 a.m. | 9:30 a.m. |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Plan de acción 8
Crear una nueva línea de pintura látex de calidad
Empresa comercial de servicios

| Estrategia FO: Crear una nueva línea de pintura látex de calidad para mejorar precios ante la competencia y generar ventas de la pintura. | | | | | | | | | |
|---|--|--|------------------------|------------|------------|---|--|--|--------------------|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACION | | COSTO | PRESUPUESTO | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión. | Estudiante USAC | 03/05/2017 | 03/05/2017 | Papelaría y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 | | Q. 75.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta, en una sesión. | Gerente general | 04/05/2017 | 04/05/2017 | Papelaría y equipo | Q. 25.00 | | Q. 25.00 |
| 3 | Determinar maquinaria a comprar para la fabricación de pintura látex | Tener el conocimiento en 100% de la maquinaria a implementar en la empresa. En tres sesiones. | Gerente general | 08/05/2017 | 10/05/2017 | Papelaría y equipo | Q. 50.00 | | Q. 50.00 |
| 3 | Solicitar asesoramiento para la compra de la maquinaria. | Conocer en un 100% los precios de la maquinaria y materiales, en dos sesiones. | Administrador | 12/05/2017 | 13/05/2017 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| 4 | Analizar los recursos financieros. | Verificar en un 100% los costos y gastos que se tendrán al comprar maquinaria y equipo en, dos sesiones. | Contador | 15/05/2017 | 16/05/2017 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| 5 | Compra de equipo y maquinaria e instalación (Formato 15). | Instalar en un 100% el equipo y maquinaria en el lugar donde se fabricará la pintura en dos sesiones. | Supervisor | 22/05/2017 | 23/05/2017 | Maquinaria Materiales de instalación | Q.58,000.00 Q. 300.00 | | Q.58,300.00 |
| 6 | Realizar pruebas del equipo y maquinaria. | Verificar si funcionan en un 100% en dos sesiones. | Ejecutor de proyectos | 24/05/2017 | 25/05/2017 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| 7 | Realizar pruebas de pintura para determinar la calidad de la pintura. (Formato 16) | Determinar la calidad de la pintura en un 100% en un tiempo de 10 días. | Analizador de pinturas | 26/05/2017 | 05/06/2017 | Cargas por cubeta Pigmentos por cubeta Resina por cubeta Aditivos por cubeta | Q. 15.00 Q.150.00 Q. 90.00 Q. 30.00 | | Q2,850.00 |
| 8 | Aprobación de la pintura. | Verificar la calidad al 100% que se requiere para la aplicación, en 2 sesiones. | Gerente general | 08/06/2017 | 09/05/2017 | Equipo y material Refacción | Q.200.00 Q. 50.00 | | Q.350.00 |
| 9 | Evaluación del alcance de la propuesta | Verificar 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, trimestralmente | Gerente general | 15/10/2017 | 15/10/2017 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| | | | | | | | TOTAL | | Q.61,650.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 15
Equipo y maquinaria a comprar
Empresa comercial de servicios

| Equipo y maquinaria | Descripción | Precio | Garantía |
|---|--|-------------|----------|
|  <p>MEZCLADORA DE PINTURA</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mezcla de los componentes de la pintura en varias formas (simple, estándar) buena adaptación de viscosidad; 2. Personalizado según las necesidades de clientes; 3. Función hermética y a prueba de explosiones opcionales | Q.20,000.00 | 2 años |
|  <p>AGITADOR DE PINTURA</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fabricados en acero inoxidable y placa de acero de alta calidad 2. Variación de velocidad mediante inversor de frecuencia controlado por microprocesador digital PLC (opcional) 3. Sistema de elevador hidráulico de aire (opcional) 4. Con capacidades de para abarcar cargas desde 1 hasta 5000 litros | Q.8,000.00 | 2 años |
|  <p>ENTINTADORA DE PINTURA</p> | <ol style="list-style-type: none"> 2. Achura máxima de entrada: 110 mm 3. La temperatura máxima: 150 ° C 4. Velocidad máxima de banda: 15 m/ min 5. Potencia instalada: 3,5 Kw 6. Peso: 130 Kg | Q.15,000.00 | 1 año |
|  <p>LOCACIÓN DE FABRICACIÓN DE PINTURA</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lugar ventilado 2. Capacidad en metros adecuado 3. Cuenta con los sistemas eléctricos que se requiere para la fabricación de la pintura. | Q.15,000.00 | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Tomando en cuenta del servicio que presta la empresa que es acabados en pintura los problemas que presenta al adquirirla para utilizarla en sus proyectos como: precios, traslado, disponibilidad de materia prima con los proveedores, surge como una nueva alternativa fabricar la pintura con que realiza sus proyectos, aplicando los conocimientos del proceso de la fabricación de la misma.

Por consiguiente es necesario indicar que al fabricar una de las materias prima como es la pintura, se obtiene los beneficios de reducción de costos que se tiene en la compra de la misma con los proveedores, generar ventas, mantener el material en bodega para cualquier eventualidad y mejorar los precios que se tiene actualmente en los servicios que se presta.

Para la compra del equipo necesario para la fabricación de pintura látex, la empresa no necesitará solicitar cotizaciones a empresas proveedoras, ya que para decidir la adquisición se guiará por el asesoramiento de un ingeniero industrial experto en la rama quien a la vez es el contacto directo con las distribuidoras que se encuentran en el mercado.

En el formato 5 se presenta el equipo y alguna de sus características del equipo a comprar y en el formato 11 se presenta las cantidades de materiales que se utilizarán para la fabricación de pintura látex, información proporcionada por el gerente general.

Formato 16
Prueba de fabricación de pintura látex
Empresa Comercial de servicios

| Prueba No. | Fecha | Responsable | Materiales | Cantidad KG | Valor por KG | Cantidad fabricada | Observaciones |
|-------------------|--------------|-----------------------|---|----------------------------------|--|---------------------------|--|
| 1 | 06/09/2016 | Analizador de pintura | Cargas Pigmentos Resina Aditivos | 1.700 8.500 6.500 2.670 | Q. 2.51 Q. 0.10 Q.11.28 Q. 2.51 | 1 cubeta | Se verifica que la pintura no tiene consistencia para la calidad que se requiere |
| 2 | 07/09/2016 | Analizador de pintura | Cargas Pigmentos Resina Aditivos | 1.700 8.500 6.500 2.670 | Q. 2.51 Q. 0.10 Q.11.28 Q. 2.51 | 1 cubetas | Al agregarle 2 unidades de resina la pintura tiene la consistencia que se necesita |
| 3 | 15/10/2016 | Analizador de pintura | Cargas Pigmentos Resina Aditivos | 1.700 8.500 6.500 2.670 | Q. 2.51 Q. 0.10 Q.11.28 Q. 2.51 | 1 cubeta | La pintura la tiene la calidad exacta para su aplicación |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Plan de acción 9
Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progresos
Empresa comercial de servicios

| Estrategia FA: Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progreso para prestar servicios que ofrece la empresa y darse a conocer en el mercado industrial. | | | | | | |
|---|---|---|---------------------|------------|------------|-------------------------------------|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | PRESUPUESTO |
| | | | | Inicia | Termina | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100% en una sesión. | Estudiante USAC | 12/06/2017 | 12/06/2017 | Q. 25.00 Q. 50.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta en una sesión. | Gerente General | 13/06/2017 | 13/06/2017 | Q. 25.00 |
| 3 | Realizar una reunión con los ejecutivos de Cementos Progreso para darles a conocer la propuesta de trabajar con ellos. (Formato 17) | Informar lo propuesto en un 100% a los ejecutivos, en una sesión. | Gerente general | 15/06/2017 | 15/06/2017 | Q. 150.00 |
| 4 | Llevar a cabo una segunda reunión con los ejecutivos para tratar puntos sobre el procedimiento de las condiciones de pago y la papelería a solicitar a la constructora como a los clientes. | Definir en un 100% las condiciones para trabajar y la forma de pago. | Gerente general | 20/05/2017 | 20/05/2017 | Q.----- A definir por la empresa |
| 5 | Generar base de datos para llevar el control de los clientes con la Cementera. | Definir en un 100% los datos necesarios de los trabajos que se realizaron con la cementera. | Encargado de ventas | 22/06/2017 | 22/06/2017 | Q. 50.00 Papelaría y equipo |
| 6 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar en un 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Gerente general | 21/01/2018 | 21/01/2018 | Q.----- A definir por la empresa |
| TOTAL | | | | | | Q. 300.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Formato 17
Proyectos de Cementos Progreso
Empresa comercial de servicios



Cementos progreso guatemalteca es una empresa fundada en 1899, con más de 100 años produciendo y comercializando cemento, concreto, cal, materiales y servicios para la construcción.

Entre los proyectos que tiene la cementera están :

Construed: proyecto que se dedica a la construcción de casa con lote propio a personas que no tienen el aporte económico para construcción de su casa facilitándoles el crédito y pagos de la misma.

Club del Constructor: Es un club que está integrado por albañiles o profesionales que se dediquen a remodelaciones, instalaciones de tablayeso en otros, otorgándoles capacitaciones constantes para mejorar sus actividades de trabajo avalados por el Intecap y Universidad Galileo, asimismo proporciona información de cómo aplicar cada uno de sus productos que se utilizan en la construcción, albañilería, remodelaciones entre otros.

Por lo anterior la afiliación de la empresa de servicios con Cementos Progreso se hará por medio de contactos directos que tienen a su cargo dicho proyectos. Los beneficios que la organización tendrá son la capacitación constante de sus colaboradores y la oportunidad de prestar sus servicios en los proyectos que ellos realizan en la construcción de casas.

Plan de acción 10
Ampliar la cobertura de servicios a departamentos cercanos a la capital
Empresa comercial de servicios

| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACION | | COSTO | PRESUPUESTO |
|-----|--|---|---------------------|------------|------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | Inicia | Termina | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100% en una sesión. | Estudiante USAC | 03/07/2017 | 03/07/2017 | Papelería y equipo Refacción | Q. 25.00 Q. 50.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta en una sesión. | Gerente General | 04/07/2017 | 04/07/2017 | Papelería y equipo | Q. 25.00 |
| 4 | Establecer la información que debe contener la boleta para conocer los gustos y preferencias del mercado (Formato 18) | Establecer el 100% de la información necesaria en una sesión. | Administrador | 06/07/2017 | 06/07/2017 | Equipo Papelería Teléfono | Q.100.00 Q. .50.00 Q.100.00 |
| 5 | Realizar el trabajo de campo a través de la boleta de evaluación | Llevar a cabo el 100% del trabajo de campo y obtener la información necesaria. | Administrador | 07/07/2017 | 17/07/2017 | Boletas Combustible Equipo | Q.300.00 Q.800.00 Q.200.00 |
| 6 | Tabular la información obtenida y elaborar la presentación de resultados | Realizar el 100% de la presentación en 3 sesiones. | Administrador | 19/07/2017 | 23/07/2017 | Equipo Papelería Equipo | Q.100.00 Q. 30.00 Q. 50.00 |
| 7 | Toma de decisiones a través del análisis del informe de investigación. | Analizar el 100% del informe en un período de 5 días | Gerente general | 24/07/2017 | 29/07/2017 | Equipo Papelería | Q. 50.00 Q. 50.00 |
| 8 | Establecer departamentos para dar a conocer los servicios que presta la empresa. | Definir en un 100% los departamentos en que se implementarán los servicios. | Gerente general | 31/07/2017 | 31/07/2017 | Papelería y equipo | Q. 50.00 |
| 9 | Establecer precios y promociones (10% de descuento en los servicios solicitados, un bono de Q.100.00 al contactar a la empresa con cliente nuevo). | Establecer en un 100% los precios a aplicar en los departamentos. | Gerente general | 01/08/2017 | 02/08/2017 | A definir por la empresa | Q.----- |
| 10 | Distribución de volantes para dar a conocer la información principal y los servicios que ofrece (Formato 20) | Dar a conocer en un 100% los servicios que ofrece y las promociones a los clientes, en tres sesiones. | Administrador | 03/08/2017 | 05/08/2017 | 2 personas cada día por persona | Q. 75.00 Q. 450.00 |
| 11 | Generar base de datos para colocar los clientes que adquirieron los servicios. (Formato 19) | Colocar en un 100% los datos de los nuevos clientes. | Encargado de ventas | 07/08/2017 | 07/08/2017 | Papelería y equipo | Q. 50.00 |
| 12 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar en un 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Gerente general | 04/02/2018 | 04/02/2018 | A definir por la empresa | Q.----- |
| | | | | | | TOTAL | Q.2,350.00 |

Estrategia FA: Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes para ampliar la cobertura de servicios que ofrece la empresa en los departamentos cercanos de Guatemala (Chimaltenango, EL Progreso, Escuintla, y Santa Rosa)

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

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

En el funcionamiento de toda empresa, se pretende como objetivo principal obtener el desarrollo en el mercado y lograr establecerse como una empresa sólida y rentable. Para cumplir con este objetivo, se deben crear y mantener políticas que estén dirigidas a incrementar los ingresos y a maximizar el aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de la administración.

Por ello una estrategia utilizada para captar más ingresos por ventas es la expansión en el mercado, y en el caso de la empresa que se dedica al servicio de acabados en pintura, se logra a través de abarcar zonas aledañas al departamento de Guatemala, las cuales se localizan en diferentes zonas geográficas como Chimaltenango, El Progreso, Escuintla y Santa Rosa departamentos que para llegar se lleva de una hora a dos horas de tiempo.

Es necesario determinar si estas obtienen un adecuado nivel de rendimiento, para ello, se utiliza el análisis de mercado y sus herramientas; esto implica, que se deben considerar los gastos directos propios de los servicios que presta la empresa (imagen, productos, precios y calidad de servicio) y adicionalmente, los gastos indirectos que le corresponden por concepto de gastos administrativos en la realización del estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de las personas y competencia del mercado.

Formato 18
Boleta de encuesta para conocer los gustos y preferencias del mercado departamental
Empresa comercial de servicios

Objetivo: conocer los gustos y preferencias de las personas en remodelación de sus viviendas

1. ¿En dónde vive?
Municipio _____ Departamento _____

2. Su vivienda es:
Propia _____ Alquilada _____

3. ¿Cada cuánto pinta o remodela su vivienda?

| | | | | |
|---------|-------|--------|--------|----------|
| 6 meses | 1 año | 2 años | 3 años | Más de 3 |
|---------|-------|--------|--------|----------|

4. ¿Qué tipo de pintura utiliza pintar su vivienda?

| | | | |
|--------|-------------|-------|------|
| Látex | Lacado | Vinil | Agua |
| Aceite | Poliuretano | Otros | |

5. ¿Qué servicios contrataría para el mejoramiento de su vivienda?

| | |
|--------------------------|--|
| Repellado | |
| Acabados de pintura | |
| Instalación de pisos | |
| Instalación de tablayeso | |
| Grifería | |
| Glasbord | |
| Otros | |

6. De las siguientes características ¿Cuáles son las más importantes para usted al adquirir uno de los servicios antes mencionados?

| | |
|-----------------------------|--|
| • Precio | • Honestidad |
| • Puntualidad en la entrega | • Ubicación de la empresa que presta el servicio |
| • Calidad en materiales | • Calidad del servicio |
| • Tiempo | • Asesoría |
| • Garantía | • Otros |

7. ¿Cuántas empresas conoce usted que prestan los servicios de repellado, instalación de pisos y grifería, acabados en pintura, instalación de tablayeso, etc., en el área donde vive?

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Plan de acción 11
Realizar promociones de descuentos, cupones
Empresa comercial de servicios

| Estrategia FA: Realizar promociones de descuentos, cupones para dar a conocer a la empresa y obtener clientes nuevos. | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---------------------|------------|------------|---|----------------------------------|-------------------|--------|--|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | | |
| NO. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100% en una sesión. | Estudiante USAC | 14/08/2017 | 14/08/2017 | Paperería y equipo Refacción | Q.25.00 Q.50.00 | Q.7 | 5.00 | |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta en una sesión. | Gerente General | 15/08/2017 | 15/08/2017 | A definir por la empresa | | Q. | 25.00 | |
| 3 | Revisar los datos de ventas y costos para verificar los recursos necesarios para aplicar promociones (personal, suministros, tiempo, clientes entre otros). | Definir en un 100% los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia planteada, en tres sesiones. | Gerente general | 16/08/2017 | 19/08/2017 | Paperería y equipo | Q.50.00 | Q. | 50.00 | |
| 4 | Establecer promociones (10% de descuento en los servicios solicitados, un bono de Q.100.00 al contactar a la empresa con cliente nuevo). | Tener en un 100% las promociones que se aplicaran. | Gerente general | 21/08/2017 | 22/08/2017 | A definir por la empresa | | Q. | ----- | |
| 5 | Distribución de volantes (Formato 20). | Dar a conocer en un 100% las promociones a los clientes, en tres sesiones. | Administrador | 24/08/2017 | 26/08/2017 | 2 personas Q. 75.00 cada día por persona | Q.75.00 | Q. | 450.00 | |
| 6 | Realizar visitas a clientes frecuentes. | Dar a conocer en un 100% las promociones a los clientes, en dos sesiones. | Encargado de ventas | 28/08/2017 | 29/08/2017 | Paperería y equipo Refacción Insumos | Q.100.00 Q.150.00 Q.300.00 | Q. | 550.00 | |
| 7 | Generar base de datos (Formato 21). | Colocar en un 100% los datos de los clientes que aprovecharon las promociones y los nuevos que se obtuvieron, en una sesión. | Encargado de ventas | 30/08/2017 | 30/08/2017 | Paperería y equipo | Q.50.00 | Q. | 100.00 | |
| 8 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar en un 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Gerente general | 03/03/2018 | 03/03/2018 | A definir por la empresa | | Q. | ----- | |
| | | | | | | | TOTAL | Q.1,250.00 | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

Formato 20
Volante de promociones, descuentos y bonos
Empresa comercial



**Recibe un bono de Q.100.00
al traer un cliente nuevo**

15% de descuento en todos los servicios. APROVECHA ESTA OPORTUNIDAD

Es un gusto ponernos a sus órdenes con servicio 100% profesional de aplicación de pintura para cambio de imagen en casas, locales comerciales, colegios, bodegas, apartamentos.

Pintamos su negocio al mejor precio y con los mejores materiales.

Llámenos es un gusto atenderle.

Presupuesto sin compromiso.

**Llama o visítanos sin compromiso, será un gusto atenderte
en 11 calle B 7-75 zona 7 Mixco, Guatemala teléfono
5633-1866**

**TAMBIEN OFRECEMOS LOS
SERVICIOS DE INSTALACIÓN DE
TABLAYESO Y PISOS, GRIFERÍA Y
REPELLIDO**



Tu casa se tiene que ver bonita



Formato 21
Base de datos promociones, descuentos y bonos
Empresa comercial de servicios

| No. | Nombre del cliente | Teléfono | | Dirección | Correo Electronico | Servicio adquirido | Costo | Resultados | Observaciones |
|-----|--------------------|-----------|-----------|--|--|--------------------|-------|------------|---------------|
| | | Celular | Casa | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | Francisco Solís | 5510-9706 | 2431-9074 | 4ta. Ave. 7-62 z. 8 de mixco san Cristobal | fsolis@hotmail.com | Repello | | | |
| 3 | Rafael García | 4215-2020 | 2236-3198 | 15 calle 2-50 zona 6 mixco col. La Florida | rafagarcia@gmail.com | Tablayeso | | | |
| 4 | Joama Zamora | 4444-4426 | 2250-5152 | 3ra calle 16-15 zona 1 Guatemala | Joazamora@gmail.com | Pintura | | | |
| 5 | Marcela García | 4218-5665 | 2251-5255 | 2da. Avenida 2-45 zona 7 Monte verde | marcelagar@hotmail.com | Pintura | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |

Fuente; elaboración propia. Año 2015.

Plan de acción 12
Sensibilizar a los colaboradores en aplicación de estrategias
Empresa comercial de servicios

| Estrategia : Sensibilizar a los colaboradores en la nueva forma de aplicar las estrategias dentro de la empresa. | | | | | | | | | |
|---|---|--|--------------------|------------|------------|--|--------------------------------------|--|-------------------|
| Objetivo: definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a corto, mediano y largo plazo. | | | | | | | | | |
| No. | ACTIVIDAD | META | RESPONSABLE | DURACIÓN | | COSTO | PRESUPUESTO | | |
| | | | | Inicia | Termina | | | | |
| 1 | Presentación de la propuesta a Gerente General. | Informar lo propuesto en un 100% en una sesión. | Estudiante USAC | 01/08/2017 | 01/08/2017 | Paperería y equipo Refacción | Q.25.00 Q.50.00 | | Q.7 5.00 |
| 2 | Discusión y aprobación de la propuesta por parte del gerente general. | Aprobar en un 100% la propuesta en una sesión. | Gerente General | 02/08/2017 | 02/08/2017 | Paperería y equipo | Q.50.00 | | Q. 25.00 |
| 3 | Taller de sensibilización para informar a los colaboradores la importancia de un cambio organizacional. | Conocer en un 100% los beneficios y las consecuencias de un cambio organizacional a todos los colaboradores, en una sesión. | Gerente general | 05/08/2016 | 05/08/2017 | Paperería y equipo | Q.50.00 | | Q.50.00 |
| 4 | Realizar reunión con los colaboradores para dar a conocer los cambios que se realizarán dentro de la empresa. | Crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desear las malas en un 100% en una sesión. | Gerente General | 08/08/2016 | 08/08/2016 | Paperería y equipo Refacción Insumos | Q.100.00 Q.150.00 Q.300.00 | | Q.550.00 |
| 5 | Realizar un taller de participación en las estrategias aplicables a la empresa. | Lograr que participen los colaboradores en un 100% para tomar en cuenta la contribución significativa que pueden aportar para reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio, en una sesión. | persona contratada | 10/08/2016 | 10/08/2016 | Paperería y equipo Refacción Insumos | Q. 100.00 Q. 150.00 Q.1,000.00 | | Q.1250.00 |
| 6 | Talleres para dar a conocer las diferentes actividades en las estrategias a aplicar. | Aclarar y Reforzar en un 100% toda la experiencia que se tiene en las actividades, crear estructuras, nuevos sistemas y fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar, en una sesión. | Administrador | 13/08/2016 | 13/08/2016 | Paperería y equipo Refacción Insumos | Q. 50.00 Q.150.00 Q.100.00 | | Q.300.00 |
| 7 | Implementación de nuevos documentos en las diferentes áreas de la empresa. | Dar a conocer en un 100% los nuevos formatos a aplicar y lograr que todos los colaboradores confíen, se motiven tanto a nivel personal como organizacional en los cambios administrativos, en una sesión. | Administrador | 16/08/2016 | 16/08/2016 | Paperería y equipo | Q.50.00 | | Q.50.00 |
| 8 | Realizar plan de imprevistos con los colaboradores al tener resistencia al cambio. | Incorporar un nuevo punto de vista, es decir, crear las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan, en un 100% en tres sesiones. | Gerente general | 17/08/2016 | 19/06/2016 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| 9 | Crear una comisión de facilitación y apoyo para dar soporte a los cambios a realizar en la organización. | Ofrecer en un 100% una gama de apoyo para reducir la resistencia en situaciones de temor y ansiedad de los colaboradores, dando asesoría y capacitación en nuevas habilidades, en dos sesiones. | Administrador | 22/08/2016 | 23/08/2016 | Paperería y equipo Refacción Insumos | Q. 50.00 Q.150.00 Q.100.00 | | Q.350.00 |
| 10 | Dar a conocer los beneficios que se van obteniendo a los colaboradores. | Incorporar a los colaboradores en los resultados producto de sus esfuerzos. | Administrador | 26/08/2017 | 06/08/2017 | Paperería y equipo Refacción | Q. 50.00 Q.150.00 | | Q.200.00 |
| 11 | Evaluación del alcance de la propuesta. | Verificar en un 100% el porcentaje de lo realizado de la propuesta, semestralmente. | Gerente general | 25/03/2018 | 25/03/2018 | A definir por la empresa | | | Q.----- |
| TOTAL | | | | | | | | | Q.2,850.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

Generalmente las organizaciones están acostumbradas a trabajar de forma estandarizada, donde sus empleados están orientados hacia actividades rutinarias que les generen seguridad en su desempeño laboral.

Actualmente las empresa para mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas y flexibles, ante un entorno cada vez más cambiante y complejo, todo lo anterior muchas veces genera cambios emocionales en las personas al aplicar estrategias para lograr los objetivos de la organización, asumiendo resistencia al cambio en las actividades que diariamente realiza.

Es por ello que se propone un plan para sensibilizar a todos los colaboradores de la empresa con el fin de desarrollar optimismo y objetividad en las estrategias aplicar en beneficio de su desarrollo.

Formato 22
Guía de taller de sensibilización Importancia de un cambio
Empresa comercial de servicios

Fecha: 5 de agosto de 2,017

Título de la reunión: Taller de sensibilización Importancia de un cambio

Duración de la capacitación: inicia a las 7:00 a.m. termina a las 10:00 a.m.

Lugar: sala de reuniones

Responsable: gerente general

| No. | Actividad | Responsable | Inicia | Termina |
|------------|---|-----------------------|---------------|----------------|
| 1 | Palabras de apertura de la reunión | Gerente general | 7:00 a.m. | 7:10 a.m. |
| 2 | Formar 4 grupos de 5 personas | Asistente de gerencia | 7:13 a.m. | 7:18 a.m. |
| 3 | Entrega de material con puntos a tratar en la reunión. | Asistente de gerencia | 7:20 a.m. | 7:35 a.m. |
| 4 | Inicio de la charla acerca de la importancia del cambio empresarial | Gerente general | 7:40 a.m. | 9:20 a.m. |
| 5 | Palabras de agradecimiento para terminar la reunión | Gerente general | 9:21 a.m. | 9:30 a.m. |
| 6 | Refacción | Asistente de gerencia | 9:30 a.m. | 10:00 a.m. |
| | | | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.6 Evaluación de estrategias

Para que la planeación estratégica sea efectiva y se logren los objetivos planteados, es necesario realizar una evaluación constante por medio de actividades de retroalimentación y evaluación en las situaciones encontradas.

Durante esta fase se hará una revisión, comparando los resultados esperados con los resultados reales, destacando los aspectos positivos y negativos que se han generado al implementar las estrategias, para lograr los objetivos organizacionales trazados.

La evaluación se llevará a cabo, trimestral y semestralmente por el gerente general, administrador y ejecutor de proyectos quienes tendrán la responsabilidad de analizar cada una de las actividades realizadas y su resultado, tomando en cuenta cambios que se van dando en el entorno de la empresa y del mercado para adecuar los procesos a las necesidades que surjan.

Por lo tanto se sugiere aplicar la guía de evaluación de estrategias propuestas, que tiene por objetivo analizar el progreso de las mismas, esté debe ser utilizado cada semestre por los supervisores y aplicada en relación con las estrategias por el gerente general para llevar un control en la implementación y alcance de las estrategias y sus objetivos.

De acuerdo a las columnas se define lo siguiente:

- **Aplicación:** se anotará si la acción está siendo o no ejecutada.

-**Responsable:** persona que está a cargo de realizar las actividades de la estrategia aplicada.

- **Período:** debe colocarse la fecha exacta en la que se inició y la fecha en que se terminó la estrategia esté implementada.

- **Causa – efecto de implementación:** debe colocarse cuáles son las causas o efectos que afectan o benefician la aplicación de la estrategia.

| Porcentaje | Descripción |
|------------|---------------------|
| 0 a 25 % | Malo |
| 26 a 50% | Se necesita mejorar |
| 51 a 75% | Bueno |
| 76 a 100% | Excelente |

- **Factores:** indicar si está siendo positivo o negativo la implementación de la estrategia para la empresa.

- **Ajustes:** deberán anotarse acciones a tomar para los cambios que se van a aplicar para mejorar la estrategia aplicada.

Formato 23
Guía de control en aplicación de estrategias
Empresa comercial de servicios

| No. | Estrategia | Aplicada | | % de avance | Responsable de evaluación | Periodo | | Causas -Efectos de implementación | | Factores | | Ajustes |
|-----|--|----------|----|-------------|---------------------------|---------|-------|-----------------------------------|---------|----------|----------|---------|
| | | si | No | | | Inicio | final | Causas | Efectos | Positivo | Negativo | |
| 1 | Definir y dar a conocer la filosofía empresarial propuesta a todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la organización y ayude a una mejor posición ante la competencia. Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está organizada la empresa, mejorar la imagen y facilite la alianza con las constructoras. | | | | | | | | | | | |
| 2 | Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formato para facilitar la ejecución de procesos en los proyectos para tener mejor control y rentabilidad en los proyectos | | | | | | | | | | | |
| 3 | Realizar talleres de motivación con el personal para concientizarlos en el desarrollo de sus actividades. | | | | | | | | | | | |
| 4 | Realizar un diagnóstico para conocer los canales de publicidad puede aplicar la empresa para dar a conocerse en el mercado | | | | | | | | | | | |
| 5 | Crear formatos para conocer los precios en el mercado de los proveedores para mantenerse al día con ofertas y promociones y cotizaciones de los diferentes servicios y productos sustitutos en metros, tiempo y costo, etc. | | | | | | | | | | | |
| 6 | Ofrecer una nueva línea de servicios instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellado para incursionar en los mercados satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes. | | | | | | | | | | | |
| 7 | Crear una nueva línea de pintura látex de calidad | | | | | | | | | | | |
| 8 | Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progreso para prestar servicios que presta la empresa | | | | | | | | | | | |
| 9 | Ampliar la cobertura de servicios que ofrece la empresa en los departamentos cercanos de Guatemala (Chimaltenango, EL Progreso, Escuintla, y Santa Rosa | | | | | | | | | | | |
| 10 | Realizar promociones de descuentos, cupones para dar a conocer a la empresa y obtener clientes nuevos | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2015

3.7 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se estiman los costos para la implementación de las estrategias en la empresa objeto de estudio, llevar a cabo las actividades necesarias y lograr los objetivos planteados.

Cuadro 6
Costo total de implementación de estrategias
Empresa comercial de servicios

| No. | Estrategia a implementar | Costo |
|-----|---|---------------------|
| 1 | Definir y dar a conocer la filosofía empresarial propuesta a todos los colaboradores para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la organización y ayude a una mejor posición ante la competencia. | Q.2,075.00 |
| 2 | Dar a conocer el organigrama general, nominal y funcional propuesto para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo está organizada la empresa, mejorar la imagen y facilite la alianza con las constructoras. | Q.1,625.00 |
| 3 | Implementar, definir y documentar procedimientos administrativos en formato para facilitar la ejecución de procesos en los proyectos para tener mejor control y rentabilidad en los proyectos. | Q. 260.00 |
| 4 | Realizar talleres de motivación con el personal para concientizarlos en el desarrollo de sus actividades. | Q. 650.00 |
| 5 | Realizar un diagnóstico para conocer los canales de publicidad que puede aplicar la empresa para dar a conocerse en el mercado | Q.4,850.00 |
| 6 | Crear formatos para conocer los precios en el mercado de los proveedores para mantenerse al día con ofertas y promociones y cotizaciones de los diferentes servicios y productos sustitutos en metros, tiempo y costo, etc. | Q.900.00 |
| 7 | Ofrecer una nueva línea de servicios Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellido | Q.1,475.00 |
| 8 | Crear una nueva línea de pintura látex de calidad | Q.61,650.00 |
| 9 | Crear alianzas con constructoras afiliadas a Cementos Progreso para prestar servicios que presta la empresa | Q.300.00 |
| 10 | Ampliar la cobertura de servicios que ofrece la empresa en los departamentos cercanos de Guatemala (Chimaltenango, EL Progreso, Escuintla, y Santa Rosa | Q.2,350.00 |
| 11 | Realizar promociones de descuentos, cupones para dar a conocer a la empresa y obtener clientes nuevos. | Q. 1,250.00 |
| 12 | Sensibilizar a los colaboradores en la nueva forma de aplicar las estrategias dentro de la empresa | Q.2,850.00 |
| | TOTAL | Q. 80,235.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2015.

El presupuesto que se presenta para la implementación de las estrategias propuestas asciende a Q.80,235.00, los análisis de inversión se realizaron en conjunto con el gerente general de la empresa quien manifestó que le era factible cubrir el 50% del presupuesto y el 50% restante lo haría con un préstamo bancario las propuestas de las mismas la solicitara en diferentes bancos del sistema en el momento que lo requiera.

Conclusiones

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

1. Con respecto a la hipótesis número uno planteada, se comprobó que la falta de una planificación estratégica es una de las principales causas que no permite un funcionamiento óptimo y un crecimiento sostenido de la organización.
2. La comunicación interna de la empresa comercial de servicios, no es la más adecuada, generando esta situación un clima organizacional poco agradable y que repercute en el óptimo desempeño de los colaboradores.
3. La empresa no cuenta con un organigrama nominal actualizado lo que provoca desconocimiento de los empleados acerca de qué departamentos conforman la empresa y la línea de mando.
4. La falta de planteamientos formales de los planes a largo plazo a realizar dentro de la empresa, provoca que los servicios se atrase, ya que esto se maneja, por lo regular, de una forma autócrata, siendo el único concededor de los objetivos es el gerente general de la empresa y el administrador, en algún momento se les hace partícipes de las intenciones de desarrollo que se tienen planificadas para la empresa.
5. Se han descuidado aspectos importantes como la falta de programas de capacitación y motivación orientados a la eficiencia en el trabajo, lo que ha dificultado la implementación de cambios y el crecimiento de la organización, además de que las actividades necesarias para el logro de objetivos, sean

improvisadas e incongruentes, provocando así desacuerdos y confusiones en los colaboradores para el desarrollo de sus distintas actividades.

6. La falta de controles dentro de la organización no permite medir el progreso dentro de la misma, ni permite lograr un comparativo de lo que se ha proyectado alcanzar con lo logrado de una manera más específica. Esto repercute en no poder detectar de forma certera la problemática actual y así poder realizar acciones correctivas que permitan retomar el rumbo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
7. Los precios de la empresa ante la competencia son altos lo que perjudica que los clientes no adquieran los servicios que presta la empresa, asimismo no aplica ningún programa de créditos.
8. Actualmente el único medio que ha utilizado la empresa para darse a conocer ha sido la publicidad de boca en boca, uno de los factores por lo que no tiene un buen posicionamiento en el mercado en que incursiona.
9. La empresa actualmente ofrece una sola línea de producto que es acabados en pintura.

RECOMENDACIONES

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

1. Implementar el modelo de planificación estratégica, apoyándose en una misión, visión, valores, estrategias, planes de trabajo y controles, diseñados en forma correcta, que permitan garantizar el funcionamiento y el crecimiento adecuado de la organización, así como la optimización de los recursos de la misma con guía del gerente general.
2. En cuanto a la comunicación se deben de realizar reuniones internas inculcando una actitud receptiva y positiva que permita escuchar las opiniones de los demás colaboradores y lograr un consenso entre las partes involucradas en el conflicto, para solucionar el problema, siendo respaldado con un mediador (administrador) que sirva de guía para poder encontrar formas y canales adecuados que logren una comunicación más eficiente y cómoda para todas las partes involucradas repercutiendo en una mejora considerable en el clima organizacional y en las operaciones de la empresa.
3. Dar a conocer el organigrama general y nominal propuesto por medio de gerente general y administrador, que será la herramienta para que los colaboradores se identifiquen con la empresa y conozcan los canales formales de comunicación, líneas de autoridad, jerarquías y responsabilidad.
4. Se deben de formalizar los planes y formatos a realizar mediante el ejecutor de proyectos y administrador para el desarrollo de la empresa e involucrar a todos los colaboradores al proceso de implementación de estos, buscando el compromiso del personal para que sigan de una manera prudente y ordenada el cumplimiento de las labores que les competan en lo que respecta a las

estrategias planteadas para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación que se implemente en la empresa.

5. Implementar programas de capacitación y motivación al personal por el gerente general, los cuales estén orientados a volver más eficiente su desempeño laboral y que permitan identificar a los colaboradores con la empresa, creándoles un interés común en el logro de los objetivos, y un compromiso sólido con la organización, permitiendo con ello facilitar la implementación de la planeación estratégica.
6. Desarrollar un control para los distintos procesos administrativos y operativos que se realizan dentro de la empresa, ya que con ello se permitirá evaluar de mejor manera el desarrollo de la planificación estratégica implementada y servirán además como medios de retroalimentación de lo que se ha suscitado en la empresa para su conocimiento y toma de decisiones, por el gerente general.
7. Crear una nueva de pintura látex de calidad para aplicarlos en los diferentes servicios mejorando los precios que se tiene actualmente e implementar nuevos servicios (Instalación de tablayeso y pisos, grifería y repellido) para cubrir los gustos y preferencias de los clientes, dirigido por analista de pintura y ejecutor de proyectos.
8. Crear un estudio mediante un asesor publicitario para saber los canales adecuados para dar a conocer masivamente los proyectos y servicios que ofrece y por consiguiente incrementar la cartera de clientes.
9. Realizar una investigación de mercado (administrador y encargado de ventas) para conocer los gustos y preferencias de clientes potenciales en los departamentos cercanos al departamento de Guatemala

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 354 p.
2. Chiavenato, Idealberto. 2001. **Administración proceso administrativo 3ª**. Ed. Colombia. Mc Graw-Hill. 415p.
3. Decreto número 2-70. 2000. **Código de Comercio de Guatemala**, Serviprensa centroamericana. 142 p.
4. Franklin, Enrique B.; Krieger Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional** 1a. ed. México, Prentice-Hall. 550 p.
5. Fred R., David. 1997. **Conceptos de administración estratégica**. 5a. ed. México. Editorial Pearson Education. 355 p.
6. Ortega Castro, Alfonso L. 2008. **Planeación Estratégica Financiera**. 1a. ed. México D.F. Mc Graw-Hill. 320 p.
7. Render, Barry; Heizer Jay. 2009. **Principios de administración de operaciones**. 7a. ed. México. Pearson Educación. 752 p.
8. Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa**. 4ª. ed.ECAFSA Thomson Learning 319 p.
9. Stoner James; A. FFreeman Edward; Gilbert Daniel R. JR. 1996. **Administración**. 6a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 691 p.

ANEXOS

ANEXO 1



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



Cuestionario realizado en últimas reuniones con nivel estratégico y táctico.

1. Los objetivos organizacionales son fijados por

2. ¿Por qué medio se dan a conocer los objetivos organizacionales? Si___ NO___

Escritos_____ Verbal _____ Correo electrónico _____

3. ¿Cuál es el proceso de inducción que se da al nuevo personal?

4. ¿De su puesto de trabajo, cuáles de los siguientes aspectos le han dado a conocer?

Objetivos Funciones Responsabilidades Otros

Especifique_____

5. ¿Cómo se recluta al personal?

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño?

Nunca Mensualmente Semestralmente Anualmente

7. ¿Cómo afecta el que la empresa no se conozca la Filosofía empresarial?

8. ¿Cómo afecta la falta de conocimiento de los objetivos en los colaboradores?

9. Conoce y aplica la técnica de análisis estratégico FODA en la empresa?

SI__NO__

¿Cómo?_____

10. Sabe en qué consiste la planeación estratégica? SI _____ NO _____
especifique:_____

ANEXO 2



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



No. _____

Boleta de encuesta

Objetivo:

Obtener información necesaria para detectar la problemática actual de la empresa objeto de estudio, referente a los planes a largo plazo y con ello elaborar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le pide por favor marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, la información obtenida será empleada de forma confidencial y con fines académicos.

Departamento _____ Puesto _____ Fecha ___/___/___

1. ¿Cuántos años lleva laborando para la empresa?

Menos de 1 año 1 - 2 años 2 - 3 años
3 - 4 años 4 - 5 años Más de 5 años

2. ¿Sabe cuál es la función principal que realiza la empresa?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

3. La actividad principal se encuentra en un lugar donde pueda ser vista por todos los trabajadores de la empresa?

SI NO

Indique en qué forma y en dónde?

4. ¿Conoce cuál es el fin que la empresa persigue en 3 años?

Sí

No

Defínalos:

5. ¿El fin que persigue la empresa se encuentra en un lugar donde pueda ser vista por todos los trabajadores de la empresa?

Sí

No

Indique de qué forma y en donde

6. ¿En la empresa existen objetivos?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

7. ¿De los siguientes valores cuales se aplican y cuales no se aplican en la empresa y porque su respuesta?

| Valores | Si | No | Porqué |
|-------------------|----|----|--------|
| | | | |
| Responsabilidad | | | |
| Respeto | | | |
| Honestidad | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Calidad | | | |
| Puntualidad | | | |
| Liderazgo | | | |
| Disciplina | | | |

8. ¿A través de qué medio comunican la información importante de la empresa?

Correo electrónico

Verbal Otros

Especifique:

9. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?

Excelente Buena Mala

Por qué

10. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un organigrama?

Sí No

Si su respuesta es positiva, enumere las unidades que lo conforman:

11. Se encuentran definidas las funciones de su departamento?

Sí No

¿Cuáles son?

12. La empresa utiliza el documento planes de acción para los proyectos que se llevan a cabo con los clientes:

Sí No

¿Cuáles?

13. Considera que los planes de trabajo se han ejecutado según lo planeado en cada proyecto

Sí No

¿Por qué?

14. Se le supervisa al terminar un proyecto

Sí No

¿Por qué?

15. ¿Cuántas personas supervisan su trabajo?

1 2 3 más de 3

¿Por qué?

16. ¿Cuáles de las siguientes actividades motivacionales existen en la empresa?

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Deportivas | <input type="checkbox"/> |
| Convivencia social | <input type="checkbox"/> |
| Culturales | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Comente

17. El trabajador recibe apoyo de su jefe y de sus compañeros cuando se encuentra en un problema o situación difícil de solucionar en su puesto de trabajo

Sí No

¿Por qué?

18. ¿Por qué razón considera que la empresa ha perdido clientes?

19. A continuación se le presenta una lista de factores internos, por favor marque con una "X" para indicar según su criterio cuales benefician o perjudican las actividades en que desempeña la empresa. Y comente en cada una de ellas.

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|--|-----------------|-----------------|---------------|
| Ambiente laboral | | | |
| Mobiliario y equipo | | | |
| Capacitaciones | | | |
| Supervisión | | | |
| Organización administrativa | | | |
| Reconocimientos laborales | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Innovación de la tecnología | | | |
| Calidad de los productos | | | |
| Publicidad | | | |
| Estabilidad laboral | | | |
| Innovación de los productos | | | |
| Garantía de los productos hacia los clientes | | | |
| Ventas | | | |

20 .A continuación se le presenta una lista de factores externos, por favor marque con una “X” para indicar según su criterio cuáles benefician o perjudican a las actividades de la empresa. Y comente en cada una de ellas su punto de vista.

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|---|-----------------|-----------------|---------------|
| Crecimiento en ventas | | | |
| Cambios en las necesidades o gustos de los clientes | | | |
| Ampliación de la cartera de clientes | | | |
| Precios de la competencia | | | |
| Precios de los proveedores | | | |
| Competencia | | | |
| Calidad del producto ante la competencia | | | |
| Posicionamiento de la empresa ante la competencia | | | |
| Tecnología utilizada por la competencia | | | |
| Apertura de nuevos mercados | | | |
| Lanzamientos de nuevos productos | | | |

¡Gracias por su colaboración!



ANEXO 3



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

No. _____

Guía de entrevista

OBJETIVO

Obtener información necesaria para detectar la problemática actual de la empresa objeto de análisis, referente a los planes a largo plazo y con ello elaborar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales.

DATOS LABORALES

1. Puesto _____

1.1. Departamento _____

1.2. Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año 1-2 2-3 3-4 4-5

6-7 más de 7 años cuantos

2. ¿La empresa tiene definida la misión?

Sí No

Si su respuesta es positiva defínala:

2.1 La misión de la empresa es visible para todos los colaboradores:

Sí No

¿En qué forma y en dónde?

2.3 ¿La empresa tiene definida la visión?

Sí No

Si su respuesta es positiva favor descríbala

2.4 ¿La visión es visible para todos los colaboradores de la empresa?

Sí

No

¿En qué forma y en dónde?

2.5 ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

2.6 ¿De los siguientes valores cuales se aplican y cuales no se aplican en la empresa y por qué?

| Valores | Si | No | Porque |
|-------------------|----|----|--------|
| Responsabilidad | | | |
| Respeto | | | |
| Honestidad | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Calidad | | | |
| Puntualidad | | | |
| Liderazgo | | | |
| Disciplina | | | |

2.7 ¿A través de que medio comunican la información importante de la empresa?

Correo electrónico memo verbal otros

Especifique _____

2.8 ¿Cómo considera la comunicación en su empresa?

Excelente Buena Mala

Por qué?

2.9 ¿La empresa cuenta con un organigrama?

Sí No

Si su respuesta es positiva indique cuales son las unidades que lo conforman

2.10 ¿Se encuentran definidas las funciones de su departamento?

Sí No

¿Cuáles son?

2.11 ¿Dentro de las atribuciones de trabajo, se le asigna a los colaboradores otras actividades que no pertenecen a su puesto?

Sí No

¿Cuáles?

2.12 La empresa utiliza planes de acción para los proyectos que se llevan a cabo con los clientes:

Sí No

2.13 Considera que los planes de trabajo se han ejecutado según lo planeado

Sí No

¿Por qué?

2.14 ¿Se le supervisa al colaborador cuando termina de realizar un proyecto?

Sí No

¿Por qué?

2.15 ¿Cuántas personas supervisan el trabajo de los colaboradores

1 2 3 más de 3

¿Por qué?

2.16 ¿Cuáles de las siguientes actividades motivacionales se aplican en la empresa para los colaboradores?

| | |
|----------------------|--|
| Deportivas | |
| Convivencia sociales | |
| Culturales | |
| Otros especifique | |

2.17 ¿Recibe apoyo el colaborador por parte de su jefe y de sus compañeros cuando se encuentra en un problema o situación difícil de solucionar?

Sí No

¿Por qué?

2.18 ¿Por qué considera que la empresa ha perdido clientes?

3. A continuación se le presenta una lista de factores internos, por favor marque con una X para indicar según su criterio cuales y porque son los que perjudican a la actividades en que se desempeña la empresa.

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|--|-----------------|-----------------|---------------|
| Ambiente laboral | | | |
| Mobiliario y equipo | | | |
| Capacitaciones | | | |
| Supervisión | | | |
| Organización administrativa | | | |
| Reconocimientos laborales | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Innovación de la tecnología | | | |
| Calidad de los productos | | | |
| Publicidad | | | |
| Estabilidad laboral | | | |
| Innovación de los productos | | | |
| Garantía de los productos hacia los clientes | | | |
| Ventas | | | |
| Otros | | | |

3.1 A continuación se le presenta una lista de factores externos, por favor marque con una "X" para indicar según su criterio cuáles y por qué son los que benefician o perjudican a las actividades de la empresa.

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|---|-----------------|-----------------|---------------|
| Crecimiento en ventas | | | |
| Cambios en las necesidades o gustos de los clientes | | | |
| Ampliación de la cartera de clientes | | | |
| Precios de la competencia | | | |
| Precios de los proveedores | | | |
| Competencia | | | |
| Posicionamiento de la empresa ante la competencia | | | |
| Apertura de nuevos mercados | | | |
| Lanzamientos de nuevos productos | | | |
| Otros | | | |

¡¡¡Gracias por su colaboración!!!

ANEXO 4

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



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo:

Verificar y determinar la información obtenida en la boleta de encuesta y la entrevista, referente a los planes a largo plazo y con ello elaborar propuesta de planeación estratégica que contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa.

| FACTOR A OBSERVAR | SI | NO | COMENTARIO |
|---|----|----|------------|
| Verificar si la misión es visible para todo el personal | | | |
| Verificar si la visión es visible para todo el personal | | | |
| Están visibles los valores | | | |
| Verificar si se aplican valores empresariales | | | |
| Objetivos de la empresa | | | |
| Medios de comunicación | | | |
| Si es visible el organigrama general | | | |
| Planes de trabajo | | | |
| Supervisión de trabajo | | | |
| Actividades motivacionales dentro de la empresa | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Pérdida de clientes | | | |

2. Verificar las Fortalezas y debilidades de la empresa

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|---|-----------------|-----------------|---------------|
| Ambiente laboral | | | |
| Mobiliario y equipo | | | |
| Capacitaciones | | | |
| Supervisión | | | |
| Organización administrativa | | | |
| Reconocimientos laborales | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Innovación de la tecnología | | | |
| Calidad de los productos | | | |
| Publicidad | | | |
| Estabilidad laboral | | | |
| Innovación de los productos | | | |
| Garantía de los productos hacia los clientes | | | |
| Ventas | | | |
| Otros | | | |

3. Verificar las oportunidades y amenazas de la empresa

| FACTOR | POSITIVO | NEGATIVO | PORQUE |
|---|-----------------|-----------------|---------------|
| Crecimiento en ventas | | | |
| Cambios en las necesidades o gustos de los clientes | | | |
| Ampliación de la cartera de clientes | | | |
| Precios de la competencia | | | |
| Precios de los proveedores | | | |
| Competencia | | | |
| Calidad del producto ante la competencia | | | |
| Posicionamiento de la empresa ante la competencia | | | |
| Tecnología utilizada por la competencia | | | |
| Apertura de nuevos mercados | | | |
| Lanzamientos de nuevos productos | | | |