

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



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA  
VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE  
11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**FERNANDO EVELIO MÉRIDA HERNÁNDEZ**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2017**

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA  
VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE  
11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**FERNANDO EVELIO MÉRIDA HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2017

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 6.2, subinciso 6.2 del Acta 18-2001, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 7 de junio de 2001.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Lic. Alvaro David Reyes Hernández</b>

Guatemala, 29 de agosto de 2016.

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 nueve de septiembre 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 IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Fernando Evelio Mérida Hernández.

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,  
DIECISÉIS DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7, Acta 01-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de enero de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 198-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **FERNANDO EVELIO MÉRIDA HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Siempre me acompañas con tu gran amor. (Jeremías 33:3 e Isaías 41:10).
- A MIS PADRES:** Evelio Isaac Mérida Escobar y Lidia Esperanza Hernández Alfaro de Mérida, por todos los sacrificios, confianza, ejemplo, paciencia y amor. (Éxodo 20:12).
- A MI AMADA ESPOSA:** Magda Liliana Yoc Shol de Mérida, por su amor, confianza, apoyo en todo momento, consejos, esfuerzo y su ejemplo para nuestros hijos. (Proverbios 18:22).
- A MIS AMADOS HIJOS:** María Fernanda, José Fernando y Mateo Joel, son gran bendición para la vida de mi esposa y la mía. (Que sus objetivos sean: Amar, Seguir, Servir, Temer y Obedecer a Dios, toda su vida).
- A MIS HERMANOS:** Cesar Giovanni, Melvin Estuardo y Claudia Lisseth, mi memoria sigue almacenando gratos recuerdos en unidad, apoyo y bendición, tal como lo hemos aprendido de nuestros padres. (Proverbios 3:6).
- A MIS FAMILIARES:** Por su apoyo, oraciones, cariño y confianza. En especial a: mis suegros, Faustino y Estela de Yoc, Familia Yoc Hernández, cuñados, sobrinos y demás familia.
- A MI PASTOR:** Alexander Valladares, esposa e hijos, por su apoyo

espiritual, moral, material y su sabiduría.  
(Proverbios 15:22).

**A MI IGLESIA:** Sol de Justicia, son de gran bendición en mi vida y la de mi familia. (1 Corintios 12:27).

**A MIS AMIGOS:** Por su compañerismo y compartir grandes pruebas y logros con sinceridad.

**A MIS MAESTROS:** Por el tiempo, la pasión y gran esfuerzo que han invertido en mí. En especial a la Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía.

**A MI ASESORA:** Licda. Lorena Iliana Hernández García, en reconocimiento a su guía, conocimientos, esfuerzo, sabiduría y constancia, en especial por su amistad.

**A LA IMPORTADORA:** En especial a la familia Revolorio Galvez, su amistad es una gran bendición.

**A LA USAC** Me das el conocimiento para servir.

**A BANCO INDUSTRIAL:** Canal de provisión, conocimiento, desarrollo, amistades y grandes compañeros que Dios ha usado.

**A USTED:** Por su cariño para mi familia.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Comerciantes	01
1.2	Administración	02
1.3	Proceso administrativo	02
1.3.1	Planeación	03
1.3.1.1	Elementos de la planeación	03
a.	Misión	04
•	Visión	04
•	Valores	05
b.	Objetivos	05
c.	Estrategias	06
d.	Metas	06
e.	Presupuesto	07
f.	Programas	07
1.3.1.2	Instrumentos de la planeación	09
a.	Plan de acción	10
1.3.1.3	Tipos de planeación	10
a.	Planeación estratégica	10
•	Proceso de planeación estratégica	11
✓	Formulación de la estrategia	11



Contenido	Página
✓ Implementación de la estrategia	11
✓ Evaluación de la estrategia	12
1.3.1.4 Análisis FODA	15
a. Fortalezas	15
b. Oportunidades	16
c. Debilidades	16
d. Amenazas	16
1.3.1.5 Matriz FODA	17
a. Estrategias FO	17
b. Estrategias DO	18
c. Estrategias FA	18
d. Estrategias DA	18
1.3.2 Organización	19
1.3.2.1 Organigrama	20
1.4 Relación costo/beneficio	21
1.5 Cadena de valor	21
1.6 Cuadro de mando integral	26
1.6.1 Perspectiva financiera	28
1.6.2 Perspectiva del cliente	32
1.6.3 Perspectiva de los procesos internos	35
1.6.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje	38
1.7 Mapa estratégico	41
1.7.1 Indicadores del mapa estratégico	42
1.7.1.1 Indicadores pasados del mapa estratégico	43
1.7.1.2 Indicadores futuros del mapa estratégico	43
1.7.2 Iniciativas del mapa estratégico	43

CAPÍTULO II  
DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA  
VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología	45
2.2 Antecedentes	46
2.3 Filosofía empresarial	47
2.3.1 Misión	48
2.3.1.1 Visión	48
2.3.1.2 Valores	49
2.3.2 Objetivos	53
2.4 Estrategias	55
2.5 Análisis FODA	56
2.5.1 Fortalezas	57
2.5.2 Debilidades	67
2.5.3 Oportunidades	70
2.5.4 Amenazas	74
2.6 Factores internos y externos	76
2.7 Análisis de resultados	77

CAPÍTULO III  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS,  
UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	80
3.2 Objetivo de la propuesta	81

Contenido	Página
3.3 Filosofía empresarial	81
3.3.1 Misión	81
3.3.1.1 Visión	82
3.3.1.2 Valores	82
3.3.2 Objetivos	83
3.4 Formulación de estrategias	84
3.5 Ejecución de estrategias	86
3.6 Evaluación de estrategias	117
3.7 Presupuesto	119
3.8 Relación costo/beneficio	120
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	127

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Elementos clave de la planeación estratégica	09
2	Modelo de planeación estratégica	14
3	Matriz FODA	19
4	Cadena de valor	26
5	Cuadro de mando integral	28
6	Perspectiva financiera	32
7	Perspectiva del cliente	35
8	Perspectiva de los procesos internos	38
9	Perspectiva de innovación y aprendizaje	40
10	Mapa estratégico	42

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Análisis de la importadora respecto a principales competidores	60
2	Competidor 1	61
3	Competidor 2	62
4	Competidor 3	63
5	Competidor 4	64
6	Cuadro comparativo	65
7	Plan de acción: Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial	88
8	Plan de acción: Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores	94
9	Plan de acción: Implementar un cuadro de mando integral	97
10	Plan de acción: Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos	102
11	Plan de acción: Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos	104
12	Plan de acción: Implementar la herramienta administrativa cadena de valor	106
13	Plan de acción: Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales	108

No.	Título	Página
14	Plan de acción: Realizar un estudio de mercado a los competidores más cercanos de la empresa	110
15	Plan de acción: Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios	113
16	Plan de acción: Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora	115
17	Presupuesto para la implementación de la propuesta	119

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Valores aplicados por el personal de la empresa	51
2	Conocimiento de los objetivos importadora de repuestos	54
3	Conocimiento de las estrategias importadora de repuestos	55
4	Fortalezas	57
5	Debilidades	68
6	Oportunidades	71
7	Crecimiento del parque vehicular	72
	Super Intendencia de Administración Tributaria Guatemala	
8	Amenazas	74
9	Factores internos y externos Importadora de repuestos	76
10	Matriz FODA Importadora de repuestos	85

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional de misión	89
2	Rótulo institucional de visión	90
3	Rótulo institucional de valores	91
4	Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa	92
5	Trifoliar de la filosofía empresarial vista interna	93
6	Organigrama general propuesto	95
7	Organigrama nominal propuesto	96
8	Cuadro de mando integral, objetivos y estrategias	98
9	Cuadro de mando integral, iniciativas, indicadores y metas	99
10	Cuadro de mando integral, plan de acción y responsable	100
11	Cuadro de mando integral, general	101
12	Propuesta comercial para establecer alianzas	103
13	Rótulo de opciones de pago para clientes	105
14	Cadena de valor	107
15	Página WEB, Facebook y Twitter oficiales	109
16	Estructura ejemplo de estudio de mercado, individual	111
17	Estructura ejemplo de estudio de mercado, evaluación	112
18	Sistema para el control de inventarios	114
19	Sistema para administración de clientes CRM	116
20	Guía para evaluar estrategias	118



## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de encuestas	128
2	Guía de entrevistas	133
3	Mapa estratégico general estimado	138

## INTRODUCCIÓN

El presente análisis realizado en una importadora de repuestos usados para vehículos livianos, ubicada en 35 calle 11-35, zona 8, de la ciudad de Guatemala, tiene el objetivo de conocer la problemática de dicha unidad y proponer una planeación estratégica para formular y ejecutar estrategias que permitan desarrollar, de mejor manera, sus actividades y alcanzar los objetivos organizacionales.

En la actualidad para toda empresa es difícil competir en un mercado globalizado, cambiante y exigente, es por ello que se hace necesario que las organizaciones cuenten con planes a largo plazo que les permitan posicionarse al ofrecer a sus clientes ventajas competitivas y estas a su vez les ayuden a incrementar su rentabilidad, permitiendo un desarrollo constante.

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

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

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

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

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos que sirvieron de sustento en el presente trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se describe la fundamentación teórica que sirve de base para la presente investigación:

#### 1.1 Empresa

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.” (8:33)

Las empresas al tener claro que son una unidad donde interactúan recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, destinados a generar ganancias y satisfacer necesidades, logran mejorar la calidad de vida del ser humano.

Los tipos de empresas, que existen, según su actividad económica son: comerciales, industriales y de servicio, para efectos de la presente investigación se define comerciantes, según el código de comercio de Guatemala.

##### 1.1.1 Comerciantes

Según el código de comercio de Guatemala de fecha 28 de enero de 1,970, en su título preliminar, disposiciones generales artículo 2, los define de la siguiente manera:

“Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: 1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios;

2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios;  
3º. La Banca, seguros y fianzas; 4º. Las auxiliares de las anteriores.” (9:2)

Una empresa comercial se dedica al intercambio de productos mediante la compra/venta de productos y no a la fabricación de los mismos. La empresa objeto de análisis está definida dentro de las empresas comerciales debido a que se dedica a la importación, compra y venta de repuestos utilizados para vehículos livianos.

## 1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (6:4)

La administración es un proceso mediante el cual se logran objetivos con la mayor eficiencia posible, que se da en un grupo social con la colaboración del esfuerzo mutuo, coordinando los recursos.

La aplicación de conocimientos técnicos y científicos permite entender el adecuado funcionamiento de la empresa objeto de análisis, en su ámbito interno y externo para optimizar los recursos y contar con ventajas competitivas.

## 1.3 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

El proceso administrativo es la forma en que la administración se hace realidad, se desarrolla mediante ciertas fases esenciales, como: planeación, organización, integración, dirección y control.

El proceso administrativo aplicado en la empresa objeto de análisis le permite contar con las fases estructurales y dinámicas sucesivas, a través, de las cuales se ejerce la administración. En la presente investigación se analizan las fases de la planeación; por corresponder al tema de análisis y organización; derivado a las estrategias determinadas.

### 1.3.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (7:108)

Fase del proceso administrativo conformado por elementos y principios para elegir una acción entre varias opciones. Las empresas se fortalecen estableciendo esta fase, lo cual les ayuda a mejorar la toma de decisiones y determinar sus planes a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.3.1.1 Elementos de la planeación

La planeación se compone de elementos, los cuales son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, metas, políticas, reglas o normas, programas, procedimientos, presupuestos; los cuales establecen lineamientos definidos para el logro de los objetivos. Para efectos de la presente investigación se analizarán los siguientes:

## a) Misión

“Declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.” (5:11)

Es el elemento de planeación que se centra en determinar cuál es el fin específico de la organización y que la hace diferente de otras organizaciones; su producto final es la orientación y dirección para todos los miembros de la empresa.

La misión de toda empresa se enuncia de manera breve para que los miembros de la empresa la recuerden y entiendan fácilmente; define ¿qué la hace diferente de las otras organizaciones? Debe estar documentada y puede describirse en términos generales el producto y mercado, o el servicio y clientela a la que sirve. Al formular la declaración de misión, es necesario cerciorarse que, responde las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quiénes trabajamos?

- Visión

“La visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.” (2:46)

En una organización la visión responde a la pregunta: ¿Qué quiere llegar a ser?, asimismo motiva e inspira a sus colaboradores a esforzarse por alcanzar sus objetivos. Es una descripción clara de lo que pretende alcanzar en el futuro, la empresa. Por medio de ella la alta gerencia construye la empresa que desea y necesita, lo cual es determinante para alcanzar el éxito.

- Valores

“Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización, o país.” (2:79)

Los valores crean la cultura de una organización, guían la conducta de las personas, preceden a los estándares que permite a la empresa un buen desempeño. Establecen el comportamiento deseable de la persona o colectividad, ante una situación determinada dentro de la empresa para mejorar su desempeño; a través de ellos la alta gerencia se compromete, guía las actividades diarias y logra los resultados establecidos previamente.

b) Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades.” (6:79)

Los objetivos son la declaración específica de los resultados que se esperan obtener al seguir estrategias previamente establecidas; definen un límite de tiempo para su cumplimiento y reúnen cualidades que estimula el esfuerzo de los colaboradores para lograrlos.

Para la adecuada ejecución de los objetivos, estos deben estar focalizados en el resultado que se desea alcanzar, ser coherentes, medibles, establecidos para un periodo de tiempo, cuantificables y ser de conocimiento de todos los colaboradores. A través de los objetivos se evalúa si las estrategias planeadas están logrando los resultados esperados, así como la medida en que los recursos son suficientes para lograrlos.



### c) Estrategias

“Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo.” (5:168)

Las estrategias, se refieren a las acciones previamente planificadas por la empresa, con el objetivo de posicionarse y ampliar su participación en el mercado. Adicionalmente es necesario se asignen recursos y tiempos para su ejecución, para que la organización obtenga ventajas respecto de la competencia.

Las empresas competirán a través de las estrategias, para posicionarse y expandir sus operaciones en el mercado; lo que le permitirá tener ventajas competitivas. La correcta ejecución de las mismas trae como resultado aumentar su competitividad, mejora en el desempeño y hace crecer el negocio. Requieren de un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

Para el Dr. Michael Porter, estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad.

### d) Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (2:45)

Se consideran un punto de referencia para la organización, con el fin de alcanzar a futuro los objetivos planteados. Dinamizan y guían las actividades diarias, semanales o mensuales del colaborador o un grupo de ellos. Las metas, son

más específicas que los objetivos, pues estas, al ser ejecutadas adecuadamente y en conjunto con los procesos, permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

#### e) Presupuesto

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital utilización de trabajo o de horas maquina esperando.” (2:48)

Es importante que éstos estén basados en datos reales y objetivos. La ventaja principal del presupuesto, es que al hacerse por anticipado, obliga a la organización a ser responsable sobre el uso adecuado de los recursos financieros que se le asignan para su ejecución.

El presupuesto expresa de forma correcta y anticipada el monto asignado para su ejecución, los resultados numéricos, también permite que se realicen las estrategias, mediante la asignación de los recursos financieros necesarios. Su correcto uso admite visualizar el impacto financiero que se tendrá al momento de ejecutarlo; así como, es necesario realizar evaluaciones periódicas para su respectivo control, logrando la máxima eficiencia en lo planeado.

#### f) Programas

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como de recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (2:48)

La elaboración de programas requiere identificar y determinar las actividades comprendidas, ordenar cronológicamente la realización de las mismas y asignar a cada una de ellas el tiempo de duración.

En una organización los programas fundamentales se encuentran bajo distintas formas: investigación, ampliación de ventas, inventarios, requisitos de producción, necesidades financieras, entrenamiento y capacitación del personal para enfrentarse a cambios requeridos a lo interno y externo de la misma.

A continuación se presenta un esquema a manera de resumen de los elementos de la planeación que fueron utilizados para el presente trabajo:

**Esquema 1**  
**Elementos clave de la planeación estratégica**  
**(Utilizados en el presente trabajo)**



Fuente: elaboración propia, "elementos clave de la planeación". 2015. (Adaptación según los autores: Benavides Pañeda, Raymundo Javier, Fred R., David, Koontz, Harold y Weihrich Heinz).

### 1.3.1.2 Instrumentos de la planeación

El instrumento de la planeación desarrollado en la presente investigación es el plan de acción, el cual se define a continuación:

#### a. Plan de acción

“Los planes de acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.” (3:190)

Es un valioso instrumento de planeación el cual contiene un conjunto de actividades que permiten a los colaboradores ejecutar tareas específicas y cuantificadas previamente. Incluye la asignación de recursos, tiempos, responsables y costos. Debe ser de fácil comprensión, incluye las actividades a seguir para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

#### 1.3.1.3 Tipos de planeación

Dentro de las organizaciones la planeación, se aplica según sus niveles jerárquicos, la cual se divide en: planeación operativa, táctica y estratégica, esta última será motivo de análisis en la presente investigación.

#### a) Planeación estratégica

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (5:5)

Consiste en el análisis de la situación actual de la empresa, tomando de referencia los factores internos y externos que le favorecen o le afectan. Su ejecución es la base para la toma de decisiones, para el alcance de los objetivos a largo plazo. Es importante que la alta gerencia se involucre y participe en cada etapa del proceso.

- Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica se compone de tres etapas: formulación, que forma parte de la planeación estratégica, la cual es el primer paso que toda organización debe definir para enfocar a todos los miembros de la misma respecto al por qué de su existencia y hacia dónde quiere posicionarse en el largo plazo, la cual será analizada en la presente investigación; implementación, se refiere a la ejecución de la fase de dirección y evaluación de la estrategia, de la fase del control que conforma el proceso administrativo.

- ✓ Formulación de la estrategia

“La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.” (5:5)

En esta etapa inicial del proceso de planeación estratégica se establece la razón de ser de la empresa, hacia dónde se quiere llegar, se analiza el ambiente interno y externo que la rodea, se definen los objetivos de la organización y se generan las estrategias que le permite obtener ventajas respecto de sus competidores. Es de suma importancia que los niveles jerárquicos participen y se involucren en su formulación, ya que ésta representa, la base sobre la cual la empresa se orienta.

- ✓ Implementación de la estrategia

“La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos

para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.” (5:6)

Esta es la etapa que permite a los miembros de la organización ejecutar lo planeado, en ella es importante asegurar que los colaboradores cuenten con directrices claras, recursos, apoyo y motivación para que se involucren en el logro de los objetivos a largo plazo. Es importante también mencionar al respecto de ésta, que los individuos son quienes lograrán los resultados deseados en la medida que se les trate como personas maduras pensantes y comprometidas para la toma de decisiones.

#### ✓ Evaluación de la estrategia

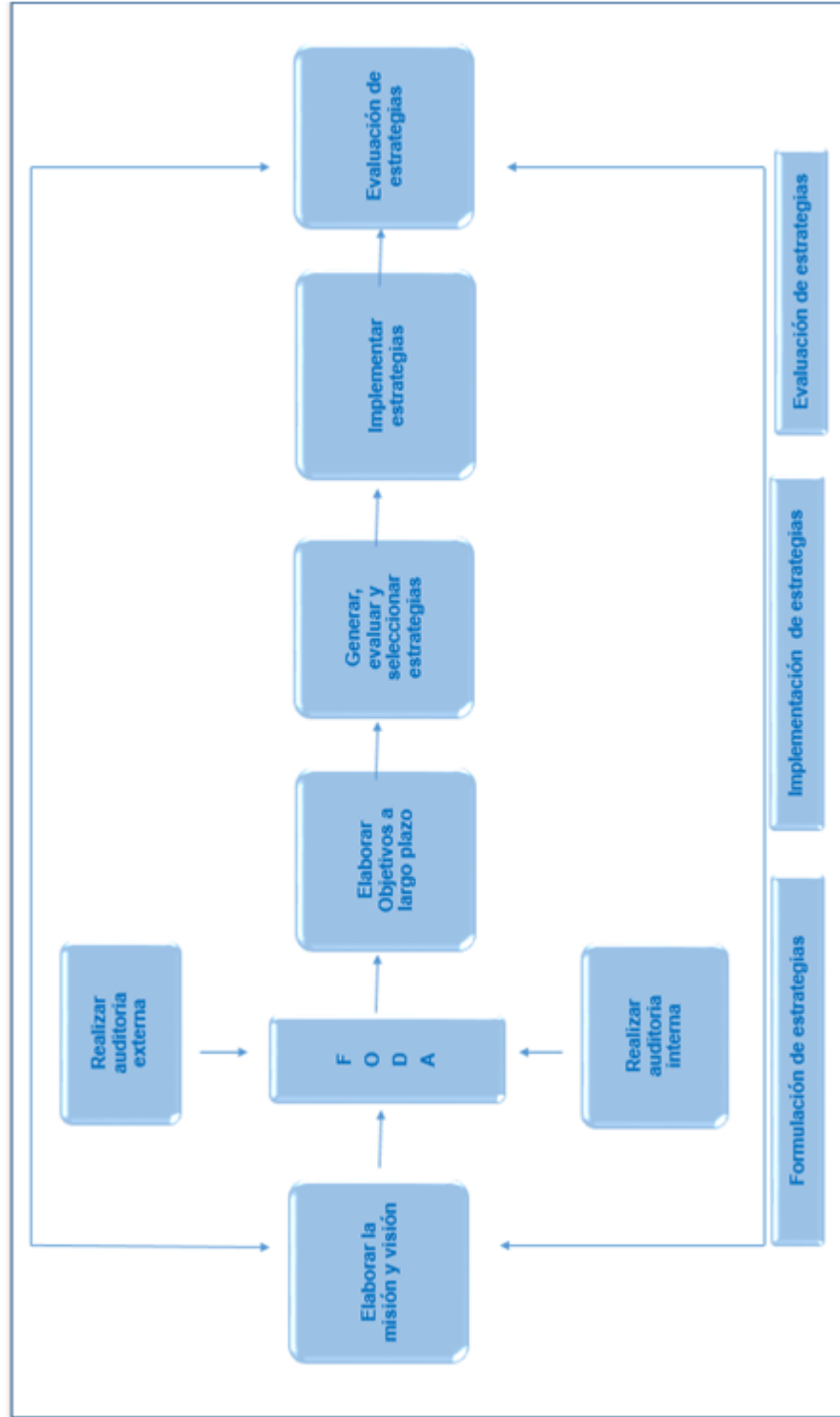
“Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. realizar acciones correctivas.” (5:6).

En esta etapa los encargados de la toma de decisiones obtienen información valiosa sobre qué estrategias están o no funcionando, sin perder de vista que todas las estrategias son susceptibles de tener modificaciones. Revisar factores tanto externos como internos, medir el desempeño y realizar acciones correctivas a tiempo.

A continuación se presenta el esquema que presenta el David Fred, para su mejor comprensión:



**Esquema 2**  
**Modelo del proceso de planeación estratégica**



Fuente: David Fred. "Conceptos de administración estratégica". 2018. Página 14. Proceso de planeación estratégica.

#### 1.3.1.4 Análisis FODA

“El nombre FODA le viene a este práctico y 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.” (2:69)

El análisis FODA representa para las organizaciones de hoy en día, una herramienta valiosa que le brinda una ventaja comparativa a nivel de mercado, a través del cual se analiza el ambiente interno y externo de la empresa.

Se analizan los siguientes factores a efecto de definir la situación actual:

##### a. Fortalezas

“Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).” (2:70)

Los factores positivos favorecen a la organización, la potencializan para estar en una posición de ventaja, respecto de sus competidores. Analizan la situación actual respecto de los factores internos que le favorecen. En tal sentido se verifican las cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y procesos de la organización.

#### b. Oportunidades

“Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos (todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que esta puede tomar y aprovechar para crecer.” (2:70)

Estos son factores positivos que se le presentan a la empresa, los cuales puede aprovechar para superar a sus competidores en el mercado, es importante analizar e identificar en el ambiente externo de la empresa las situaciones que pueda aprovechar para posicionarse en el mercado en el que actúa. Es conveniente evaluar factores relacionados con la competencia, necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, lo que puede aprovechar para establecer estrategias que beneficien a la empresa.

#### c. Debilidades

“Se denominan debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (2:70)

Son factores negativos internos que obstaculizan la ejecución de las actividades y el alcance de los objetivos de la empresa. Con un análisis del ambiente interno es posible determinar cuáles son aquellas situaciones que están afectando en la empresa, a efecto que, como equipo de trabajo los colaboradores, las conozcan y encaminen sus esfuerzos para minimizarlas.

#### d. Amenazas

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades

en el logro de los objetivos (fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización.” (2:70)

Las amenazas son situaciones negativas externas que pueden llegar a afectar gravemente a las empresas. Estas ponen a prueba la supervivencia de una organización y que, reconocidas a tiempo, podrán esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Seguido de realizar el análisis FODA dentro de las empresas, se analizan los resultados para formular las estrategias, con el aprovechamiento de los factores positivos y así minimizar o eliminar lo negativo en el ámbito interno y externo.

#### 1.3.1.5 Matriz FODA

“Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).” (5:221)

Dentro de los beneficios que tiene su aplicación, se pueden mencionar que, determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a manera de generar estrategias que permitan aprovechar factores internos y externos positivos, así como, minimizar el impacto de los factores negativos.

A continuación se determinan las siguientes estrategias:

##### a. Estrategias FO

“Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.” (5:221)

Este tipo de estrategias son mayormente deseables dentro de las organizaciones las cuales potencializan las fortalezas internas, para aprovechar las situaciones positivas externas, para el logro de los objetivos a largo plazo.

#### b. Estrategias DO

“Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.” (5:221)

Las estrategias DO permiten que las organizaciones puedan minimizar el impacto de factores internos negativos a través del aprovechamiento de las oportunidades externas.

#### c. Estrategias FA

“Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.” (5:221)

Las estrategias FA tienen como objetivo contrarrestar o reducir el impacto de las amenazas combatiéndolas por medio de las fortalezas internas que posee la organización.

#### d. Estrategias DA

“Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.” (5:221)

Estas estrategias representan una fase crítica en su elaboración debido a que los gerentes y colaboradores involucrados tienen que tomarse el tiempo necesario para su determinación y ejecución objetivamente.

A continuación se presenta el esquema que representa la matriz FODA:

### Esquema 3 Matriz FODA

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

Fuente: David Fred. "Conceptos de administración estratégica". 2008. Página 202. 11ª. Ed. Mx.

#### 1.3.2 Organización

"Estructura intencional y formal de funciones o puestos." (7:200)

"Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. En este último sentido organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía." (2:124)

Es la segunda fase del proceso administrativo la cual permite establecer una estructura formal de funciones necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de realizar y simplificar las funciones para lograr los objetivos de la empresa.

#### 1.3.2.1 Organigrama

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (7: 259)

El organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura de la empresa o cualquier otra organización e indica las relaciones que se establecen según sus líneas de autoridad. Éste es fácil de entender y sencillo de utilizar, así como, colocarse en lugares estratégicos.

Dentro de la clasificación de los organigramas, entre otras, están:

- ✓ Por su ámbito: generales.
- ✓ Por su contenido: integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades (nominales).
- ✓ Por su presentación: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Para efectos del presente trabajo se utilizarán: generales, nominales y verticales.

#### 1.4 Relación costo/beneficio

“El análisis costo/beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.” (7: 310)

La relación costo/beneficio muestra la argumentación de los beneficios que adquirirá la empresa respecto a los costos en los que incurrirá. Es importante mencionar que estos costos conviene estar determinados objetivamente y establecidos con anterioridad.

En algunas oportunidades no es posible estimar estos costos por diversas situaciones, en tal sentido es importante hacer mención de los beneficios cualitativos que se adquieren al realizar las inversiones.

#### 1.5 Cadena de valor

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos, para comprender como crea valor y construir una ventaja competitiva. Es por ello que en el presente trabajo se presenta la herramienta “cadena de valor” desarrollada por Michael Porter:

“Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades, por lo cual toda operación o actividad de una organización se debería evaluar en términos de valor agregado para el consumidor final. En general, las organizaciones tienen



dos clases de actividades: las actividades primarias incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento; las actividades de apoyo incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.” (4: 19)

Conforman una cadena de valor: el proveedor, la empresa y el cliente final. Es una herramienta desarrollada por Michael Porter en 1985, permite describir y analizar las actividades que desarrollan, enfocando su atención en cada una de las actividades que se ejecuta, en forma lógica para entregar al cliente un producto final de valor. Establece cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los factores que intervienen en dicha cadena, con el fin de analizar cuál es el mínimo costo, es decir lo que la empresa se puede permitir, a invertir sin descuidar el valor que diferencia a la compañía de otras empresas.

A continuación se mencionaran los elementos más importantes a tomar en cuenta para implementar esta valiosa herramienta, cadena de valor, iniciando con la descripción de las actividades de apoyo:

✓ Suministro de servicios y materiales

“Actividades realizadas con miras a comprar los insumos necesarios para fabricar los productos, así como los activos fijos: maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamientos y materiales de oficina y edificios.” (4:124).

En este sentido se deben garantizar no solo que los insumos sean de buena calidad, sino también, que los procesos para adquirirlos sean los adecuados.

✓ Desarrollo tecnológico

“Actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el producto y los procesos utilizados para su fabricación. Asume diversas formas, como equipamiento del proceso, investigación básica, diseño del producto y procedimientos de servicios.” (4:124).

Esta actividad primaria se refiere a estudiar los elementos que intervienen en la fabricación del producto o la prestación de un servicio para hacerlo más eficiente.

✓ Administración de recursos humanos

“Actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la admisión, el entrenamiento, el desarrollo y la remuneración del personal.” (4:124).

Tomando en cuenta que el capital humano es uno de los más valiosos las organizaciones deben realizar grandes esfuerzos para la administración de éste, considerando todos los procesos esenciales, para contar con los mejores colaboradores.

✓ Infraestructura de la organización

“Actividades de apoyo necesarias para toda la cadena de valor, como la dirección general de la organización, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo legal y las relaciones con el gobierno. Por medio de la infraestructura, la organización trata de identificar de forma eficaz y consistente las oportunidades y las amenazas externas, los recursos y las capacidades, así como brindar apoyo a las competencias esenciales.” (4:124).

Esta actividad de apoyo permitirá que todos los recursos internos, sean aprovechados al máximo, pero sin descuidar los factores externos que benefician o que pueden perjudicar a la organización.

Las actividades anteriormente descritas, denominadas de apoyo, se complementan con las actividades primarias que debe desarrollar la organización por lo cual se describen a continuación:

✓ Logística interna (de entrada)

“Actividades vinculadas con el manejo de materias primas y el almacenaje, y control de inventarios, utilizadas para recibir y distribuir los insumos de un producto.” (4:124).

Las actividades primarias son básicas y esenciales, pero la logística interna cobra vida al asegurar que los insumos para la fabricación o prestación de un servicio sean manejados con altos estándares de calidad.

✓ Operaciones

“Actividades indispensables para tomar los insumos suministrados por la logística interna y transformarlos en un producto final, por ejemplo, la fabricación, el embalaje, el montaje y el mantenimiento del equipo.” (4:124).

El segundo elemento a considerar, de las actividades primarias, el estudio constante y mejora continua en las operaciones, asegura en gran parte que el producto final será de buena calidad y que el departamento de venta contará no solo con productos de calidad sino que serán entregados a tiempo.

✓ Logística externa (de salida)

“Actividades realizadas con la recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final al cliente, por ejemplo, el almacenamiento de productos terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.” (4:124).

La actividad primaria de la logística externa, de salida, toma en cuenta los elementos y procesos para que el producto final ya elaborado en la actividad anterior, cuente los requerimientos de calidad de almacenaje, su manejo y los despachos de forma eficiente.

✓ Marketing y ventas

“Actividades completas para proporcionar los medios que induzcan a los clientes a comprar los productos y que les permitan adquirirlos, por ejemplo, las campañas de publicidad y promoción, la elección de canales de distribución adecuados, la selección, el desarrollo y el apoyo de la fuerza de ventas.” (4:124).

Estos dos elementos se deben combinar para qué, luego de haber realizado eficientemente las actividades de apoyo y primarias, descritas con anterioridad, cumplan su objetivo final, desarrollar e incrementar los volúmenes de venta para la organización.

Es de suma importancia visualizar los elementos que componen la cadena de valor es por ello se presenta el siguiente esquema:

**Esquema 4**  
**Cadena de Valor, Michael Porter**



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones". 2011. Página 123. 2ª. Ed. México.

**1.6 Cuadro de mando integral**

Para garantizar el éxito en los objetivos de largo plazo es necesario contar con una herramienta administrativa que permita gestionar la estrategia y traducirla en ejecución de manera equilibrada, tomando en cuenta las perspectivas, que le permitan a la empresa, un desarrollo sostenido en el largo plazo. Razón por la cual en el presente trabajo se presenta la teoría relacionada con el cuadro de mando integral:

“El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que

partía del principio de que los indicadores financieros, por si mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Cada organización tiene sus propios objetivos. El problema es que los objetivos son varios y, muchas veces, se contraponen. Así, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios presenta conflicto con la competitividad. En general, un objetivo atrapa a otro.

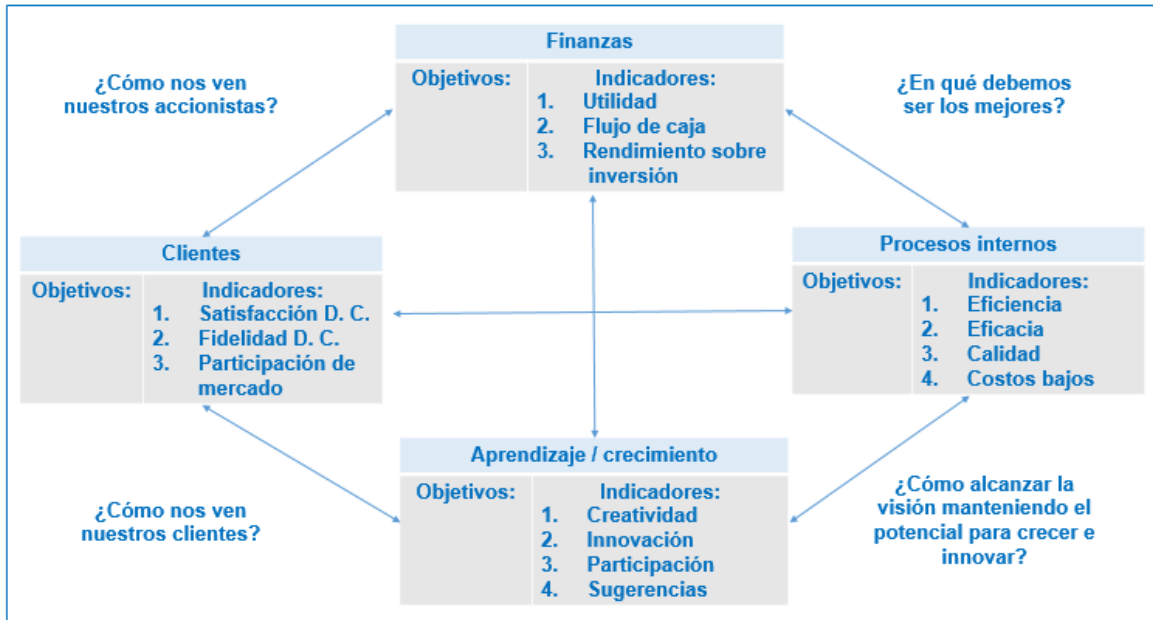
Es CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber.” (4: 233)

El cuadro de mando integral también conocido por el vocablo en ingles Balance Scorecard, fue introducido a principios de la década de 1,990 por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Dicha herramienta plantea un sistema global para toda la organización, en español su traducción diría Indicador balanceado del desempeño. Esta herramienta permite crear mapas estratégicos que revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formuladas con base en cuatro perspectivas diferentes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y, por último, perspectiva de innovación y aprendizaje.

Vemos a continuación el esquema general de un cuadro de mando integral:

## Esquema 5

### Cuadro de mando integral



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones". 2011. Página 235. 2ª. Ed. México.

#### 1.6.1 Perspectiva financiera

“¿Los accionistas o propietarios cómo ven la organización? Los indicadores deben mostrarse si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja, el rendimiento sobre el capital, entre otros.” (4: 33)

Esta perspectiva está orientada de manera clara a generar valor para los accionistas o propietarios a través de obtener un crecimiento financiero constante y una disminución de los costos sin afectar a las demás perspectivas.

El objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser “maximizar la creación de valor para el accionista”. Los objetivos más comunes para esta perspectiva se describen a continuación:

✓ Valor

“Este es el objetivo final de toda empresa. En muchos casos este objetivo se explica en el mapa estratégico y se le asignan indicaciones para poder ser gestionado, aunque su medición es difícil porque supone la realización de una valoración técnica de la sociedad.

En los últimos años han surgido diversas teorías respecto a indicadores que tratan de medir la creación de valor, pero hay que ser muy prudentes respecto a su uso, ya que la mayoría de estos indicadores no son capaces de medir dicha creación de valor.

Algunos de estos indicadores evaluados por Altair Consultores son: EVA (Economic Value Added), MVA (Market Value Added), CFROI (Cash Flow Return on investment), SVA (Shareholder Value Added), CVA (Cash – Value Added) y TSR (Total Shareholder Return).” (1:34)

✓ Sostenibilidad

“En muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo, son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía (inversiones estratégicas, gastos de I+D, Etc.) lo que en muchos casos provoca que se añada de manera explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo. En este sentido, la comparación de las tasas de crecimiento de la compañía con



tasas de crecimiento del sector nos puede indicar la sostenibilidad de la estrategia de la compañía.” (1:35)

✓ Cifra de negocios

“Los objetivos relacionados con las ventas son muy diversos ya que pueden ser cuantitativos (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o incluso reducción de ventas), pero también pueden ser cualitativos (proporción de ventas en diversas líneas de negocio, mix de ventas productos, ventas en determinado segmento o zona geográfica a impulsar, Etc.).” (1:35)

✓ Rentabilidad

“La rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. Los objetivos de rentabilidad pueden venir explicados a través de diversos indicadores: 1. Margen de explotación (beneficio antes de intereses e impuestos). 2. EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones). 3. Rotación de los activos (equivalente a ventas dividido por los activos de explotación). 4. ROI (rentabilidad económica, return on investment), equivalente a la cifra del margen de explotación sobre los activos de explotación de la empresa. Equivale al producto del margen de explotación por la rotación de los activos. 5. ROE (rentabilidad financiera, return on equity), equivalente al beneficio después de impuestos (BDI) sobre los fondos propios.” (1:35)

✓ Costes

“Objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizado el impacto de los gastos de estructura.” (1:35)

✓ Estructura financiera

“Aunque la estructura financiera optima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor (por los fondos que facilitan para realizar nuevas inversiones, el coste de la estructura financiera, Etc.), motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.” (1:35)

✓ Liquidez

“Vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM), Etc.” (1:35)

Estos y muchos otros objetivos pueden ser deseables para cualquier empresa, pero debemos recordar que en el mapa estratégico solo deben aparecer aquellos objetivos que son estratégicos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables.

A continuación se presenta un extracto general de la perspectiva financiera:

## Esquema 6

### Perspectiva financiera



Fuente: Altair "Cuadro de mando integral". 2005. Página 21. 1ª. Ed. España.

#### 1.6.2 Perspectiva del cliente

“¿El cliente cómo ve a la organización? Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de la entrega, la participación de mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales.” (4: 33)

Acá se encuentra reunidas todas las acciones que permiten generar valor al cliente, reflejados en la imagen, precio y calidad, servicio y relación con los clientes presentes y futuros de cada organización.

La perspectiva del cliente del mapa estratégico debe delimitar la posición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir

nuestros resultados financieros. En tal sentido se mencionan a continuación los elementos claves a tomar en cuenta:

✓ Número de clientes

“En este tipo de objetivos se suele detallar cual es el objetivo en cuanto a clientes y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicando de manera clara cuales son los segmentos y mercados objetivos.”

(1:45)

✓ Satisfacción

“Para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente. Es por ello que en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente, o la percepción que éste tiene de la compañía se convierten en un objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía.”

(1:46)

✓ Fidelización

“En este tipo de objetivos debe quedar claro que significa fidelizar: 1. Mantener la cartera de clientes: mantener los clientes que son estratégicos para la compañía independientemente que eso no suponga un aumento de las ventas. 2. Aumentar ventas en clientes actuales: esta es la aceptación más común de fidelización, significa aumentar los ingresos por cliente. 3. Aumentar la cuota de compras en los clientes: Significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente independientemente de si las compras de cliente

crecen o no. 4. Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales: significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita un mayor crecimiento, Etc., aunque signifique no vender más en los clientes actuales.” (1:47)

✓ Rentabilidad de los clientes

“Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de procesos internos y, quizá, algo de apoyo en análisis de DW (Data-Warehouse).” (1:47)

✓ Reducción de los plazos de entrega

“Cada vez más vemos como existen diversas empresas en el mismo sector que compiten con productos de similares características y funcionalidades, mismos precios de venta y calidad, y el único argumento diferenciador donde se sustenta su estrategia competitiva se basa en unos plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual este atributo toma especial relevancia en la proposición de valor a clientes de algunos mapas estratégicos.” (1:48)

De la misma manera que la perspectiva anterior, la financiera, la empresa debe tener especial cuidado para seleccionar aquellos objetivos que verdaderamente impactan la percepción del cliente.

A continuación se presenta un extracto general de la perspectiva del cliente:

## Esquema 7 Perspectiva del cliente



Fuente: Altair "Cuadro de mando integral". 2005. Página 22. 1ª. Ed. España.

### 1.6.3 Perspectiva de los procesos internos

“¿Cuáles de los procesos de las actividades de la organización deben ser excelentes? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros, están alineados y si están creando valor.” (4: 33)

La perspectiva de los procesos internos se enfoca en aquellos procesos esenciales, que deben estar alineados, crean valor y se puedan medir con facilidad. Es importante recalcar que dichos procesos serán evaluados constantemente para obtener mejores resultados con el menor esfuerzo de recursos posible.

Respecto a los objetivos estratégicos que están incluidos en esta perspectiva se deben tomar en cuenta los distintos tipos de procesos para establecer los objetivos que deberán de plantear. Dichos procesos se complementan, por lo cual se describen a continuación:

✓ Procesos de gestión operativa

“Son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Aunque la excelencia operativa no es una estrategia en sí misma, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para cualquier empresa. Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa: 1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores. 2. Producir bienes y servicios. 3. Distribuir bienes y servicios. 4. Gestionar el riesgo.” (1:52)

✓ Procesos de gestión de clientes

“Los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar una relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro procesos básicos en gestión de clientes: 1. Seleccionar clientes. 2. Adquirir clientes. 3. Retener clientes. 4. Establecer relaciones con los clientes.” (1:55)

✓ Procesos de innovación

“Mantener la ventaja competitiva de las empresas requiere que innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones de éxito conducen a incrementar los ingresos (nuevos productos / servicios) y aumentar la rentabilidad por la vía de la productividad (mejoras en procesos). Si no existe la innovación permanente la empresa se ve abocada a

una lucha contra la competencia con base a precios. Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de la innovación: 1. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios. 2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo. 3. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios. 4. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.” (1:59)

✓ Procesos reguladores y sociales

“Las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir. Sin embargo, muchas empresas no se limitan a cumplir los niveles mínimos marcados por la normativa legal, si no que realizan verdaderos esfuerzos en sobre pasar esos mínimos. Podemos identificar cuatro procesos básicos reguladores y sociales: 1. Medio ambiente. 2. Seguridad y salud. 3. Empleo. 4. Inversiones en la comunidad.” (1:61)

Es importante mencionar que los tipos de procesos y sub procesos descritos deben estar acorde a la naturaleza del negocio, región geográfica y ámbito legal.

A continuación se presenta un extracto general de la perspectiva de los procesos internos:



## Esquema 8

### Perspectiva de los procesos internos



Fuente: Altair “Cuadro de mando integral”. 2005. Página 22. 1ª. Ed. España.

#### 1.6.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje

“¿Qué tanta capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender a desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento, por ejemplo, por medio del monitoreo de los índices de renovación de los productos, el desarrollo de procesos internos, la innovación, las competencias y la motivación de las personas.” (4: 33)

Finalmente esta perspectiva centra su atención en la estructura organizativa tomando en cuenta elementos esenciales como lo son: tecnología, clima, formación y gestión del recurso humano.

De la misma manera que las perspectivas anteriores se presentan a continuación los aspectos a considerar para seleccionar los objetivos estratégicos, para la perspectiva de innovación y aprendizaje:

✓ Capital humano

“Hemos descrito el capital humano como la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia. Para poder medir esta disponibilidad de capital humano es necesario realizar un proceso similar al siguiente: 1. Identificar las competencias estratégicas. 2. Establecer el perfil de competencias. 3. Evaluar la disponibilidad de capital humano. 4. Realizar el programa del desarrollo del capital.” (1:67)

✓ Capital de información

“El capital de información es la materia prima para crear valor en la economía actual. Son bases de datos, sistemas de información, redes, Etc., que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa. El capital de información presenta dos componentes fundamentales: la infraestructura tecnológica y las aplicaciones claves de información. La infraestructura tecnológica incluye los componentes centrales (servidores) y las redes de comunicación, así como la planificación de los sistemas de seguridad, prevención ante riesgos, Etc. Las aplicaciones claves de información pueden ser divididas a su vez en tres tipos: 1. Aplicaciones para el procesamiento de transacciones. 2. Aplicaciones para el análisis. 3. Sistemas de información para la dirección.” (1:68)

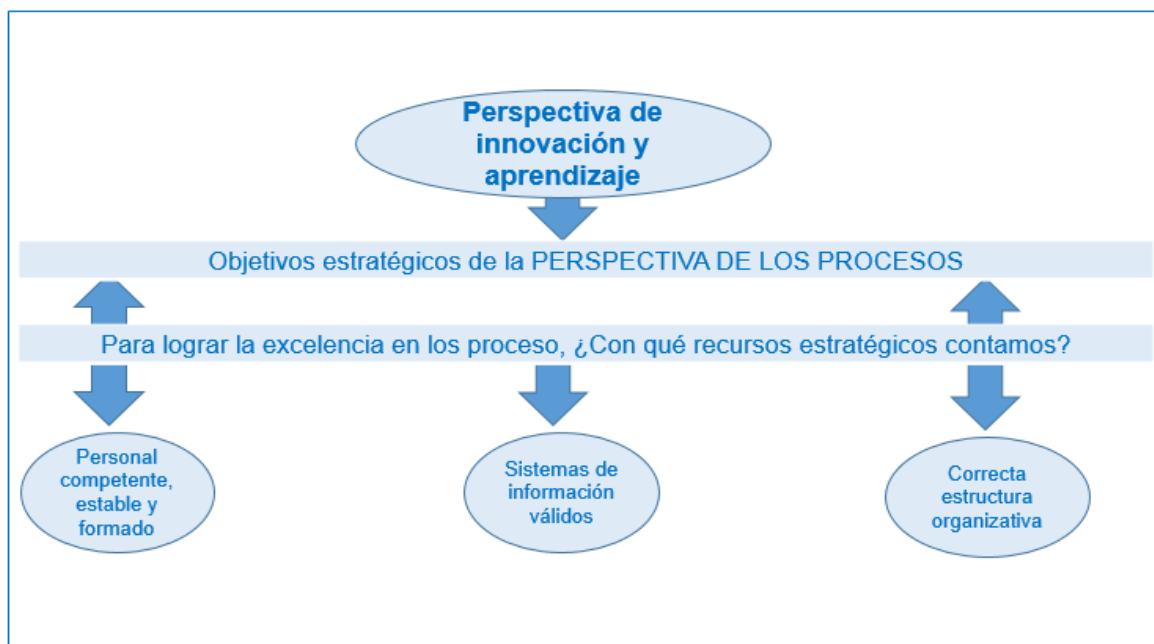
✓ Capital organizativo

“El capital organizativo se define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerida para ejecutar la estrategia. El capital se construye normalmente en base a cuatro elementos: 1. Cultura. 2. Liderazgo. 3. Alineamiento. 4. Trabajo en equipo.” (1:69)

Definitivamente que toda organización crece en proporción directa que tanto centran sus esfuerzos en la innovación y aprendizaje tanto de la organización misma como de sus colaboradores.

A continuación se presenta un extracto de la perspectiva de innovación y aprendizaje:

**Esquema 9**  
**Perspectiva de innovación y aprendizaje**



Fuente: Altair “Cuadro de mando integral”. 2005. Página 23. 1ª. Ed. España.

## 1.7 Mapa estratégico

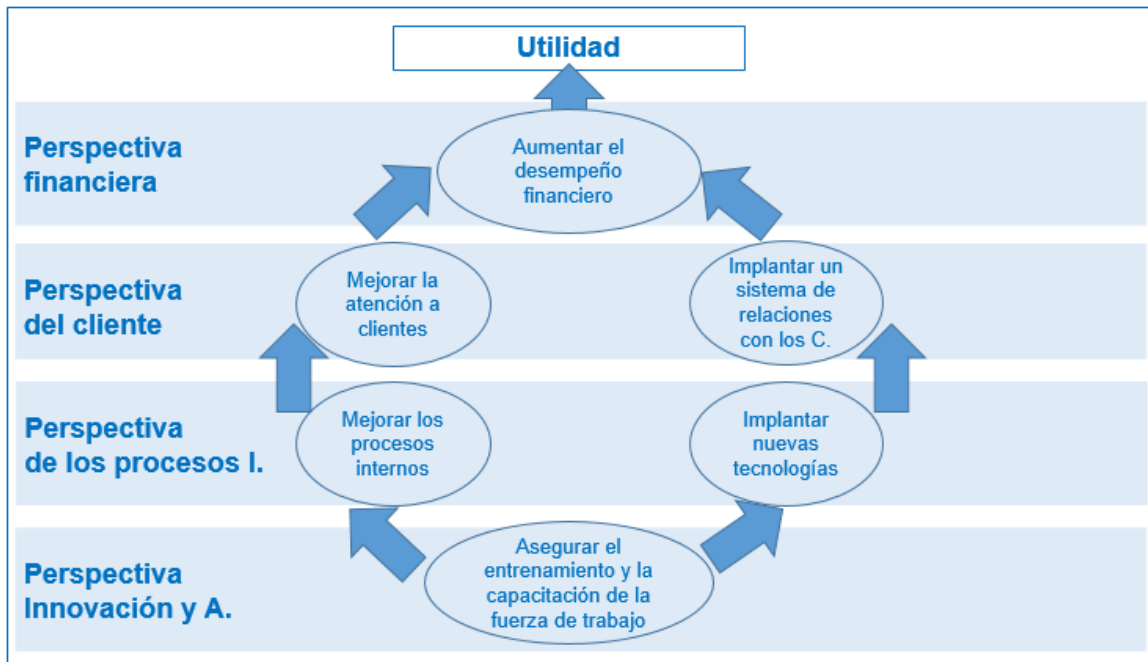
La ejecución de las estrategias planteadas cobra vida a través del trabajo y la dirección constante de las personas. Toda empresa que desea obtener una alta probabilidad de alcanzar sus resultados debe utilizar herramientas administrativas que apoyen la gestión diaria, es por ello que se hace necesario describir a continuación la teoría de “mapa estratégico”

“Son mapas que permiten ver los diferentes indicadores del CMI en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos motores.” (4: 33)

Al ser una representación gráfica y sencilla de entender las áreas o departamentos de una organización cuentan con una herramienta que les permite tener claridad respecto de las acciones y medidas que tendrán que atender para guiar a la compañía al logro de sus objetivos a largo plazo, tomando en cuenta las cuatro perspectivas que se complementan y hagan sinergia.

A continuación se presenta un esquema del mapa estratégico:

## Esquema 10 Mapa estratégico



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones". 2011. Página 236. 2ª. Ed. México.

### 1.7.1 Indicadores del mapa estratégico

"Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados." (1: 24)

Los indicadores también son conocidos por sus siglas en inglés KPI (Key Performance Indicators) que traducido al español es indicadores claves de

rendimiento. Estos indicadores se dividen en dos tipos, los cuales cumplen cada uno una función específica:

#### 1.7.1.1 Los indicadores pasados del mapa estratégico

“(Lag Indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas).” (1: 25)

Estos indicadores son una representación estándar y previamente definida de datos históricos en los cuales muy difícilmente podemos influir dado a que representan las acciones pasadas.

#### 1.7.1.2 Indicadores futuros del mapa estratégico

(Lead Indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.).” (1: 25)

Su gran valor radica en que se convierten en medidas de predicción que apoyan a cada área de la organización a impulsar en la marcha al resultado final las probabilidades de éxito. Estos indicadores deberán ser solicitados por los niveles estratégicos pero diseñados por los responsables de cada departamento.

#### 1.7.2 Iniciativas del mapa estratégico

“Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.” (1: 28)

Es con las iniciativas que ejecuta la organización de manera práctica y final las actividades esenciales para que se ejecute el cuadro de mando integral. Es importante aclarar que los departamentos deben buscar alinearse para obtener los mejores resultados.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA**  
**VEHÍCULOS LIVIANOS, UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA**  
**CIUDAD DE GUATEMALA.**

A continuación se presenta el diagnóstico de los planes a largo plazo realizado en una importadora de repuestos usados para vehículos livianos ubicada en la zona 8 de la ciudad de Guatemala, para conocer la situación actual y analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo.

### 2.1 Metodología

Con la finalidad de presentar el diagnóstico, se realizó la investigación utilizando el método científico en sus tres fases: indagadora, para la recolección de información directamente de las fuentes primarias, se entrevistó a los gerentes y se encuestó a los colaboradores para conocer aspectos relevantes de la empresa. Con respecto a las fuentes secundarias relacionadas con el tema a investigar, se utilizaron las siguientes: bibliografía páginas electrónicas, y documentos de la empresa; demostrativa, esta fase consistió en comprobar las hipótesis previamente planteadas, basándose en la información que se obtuvo en la investigación; expositiva, en esta se dan a conocer los resultados obtenidos a través del informe final tesis. Así como, el método deductivo – inductivo. Respecto de las técnicas se utilizaron: Censo, investigación bibliográfica, observación directa. En relación a los instrumentos: Boleta de encuesta, fichas bibliográficas y guía de observación.

Al realizar el diagnostico se verifico que existen los siguientes puestos:

✓ 1 Gerente general



- ✓ 1 Gerente de ventas
- ✓ 1 Gerente administrativo (para el nivel estratégico)
- ✓ 12 colaboradores del área operativa, a los cuales dentro de la empresa les denominan multitarea (dentro de lo cual se detectó que no siguen una línea de autoridad y comunicación adecuada lo cual afecta el enfoque de los esfuerzos y baja en la productividad por colaborador).

Se realizó un censo con los 15 colaboradores y para obtener información relacionada a la filosofía empresarial y planes a largo plazo se utilizaron las siguientes técnicas: encuesta, a los 12 colaboradores del nivel operativo de la empresa; entrevista, mediante citas programadas con los tres colaboradores del nivel estratégico, quienes son: el gerente general, gerente de ventas y gerente administrativo; y la observación directa, se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, para identificar las posibles causas de deficiencia en el comportamiento y desempeño de la actividad empresarial, así como para verificar la información obtenida a través de la encuesta y entrevista.

Los instrumentos utilizados fueron: boleta de encuesta: conformado por una serie de preguntas organizadas y estructuradas, para recabar información precisa y confiable referente a la planeación de las actividades de la empresa; guía de entrevista: para facilitar las entrevistas que se realizaron a los tres colaboradores del nivel estratégico y la guía de observación permitió registrar los sucesos que benefician o perjudican el desempeño de las actividades empresariales.

## 2.2 Antecedentes

La empresa se dedicada a la importación y venta de repuestos usados para vehículos livianos de varias marcas, en el mercado guatemalteco, destacando entre ellas piezas de las marcas más comerciales, tales como: Toyota, Nissan, Mazda, Hyundai, entre otros. Hace veinticinco años su fundador, de carácter

emprendedor, detectó la necesidad de que el guatemalteco pudiera acceder a un amplio inventario de repuestos usados, a precios accesibles y buena asesoría; inició su empresa únicamente con dos colaboradores que le apoyaban en las actividades diarias, en la actualidad cuenta con 15 colaboradores, tres del nivel estratégico y 12 de nivel operativo.

Actualmente la empresa experimenta deficiencias en sus planes a largo plazo que impiden realizar una gestión adecuada de los recursos y esfuerzos de que dispone. El gerente general ha expresado que los resultados logrados no han sido los esperados, debido a que percibe de sus colaboradores falta de interés e involucramiento organizacional. Afirma que la problemática también se debe a la centralización de las actividades y decisiones, que están a su cargo, que repercute negativamente cuando se ausenta, al viajar fuera del país, para contactar a proveedores. Además, indicó que la falta de planeación de las distintas actividades le impide proyectar e impulsar el crecimiento de su negocio, así como controlar que se logren los objetivos establecidos.

### 2.3 Filosofía empresarial

Está integrada por la misión, visión y valores los cuales representan para la empresa los factores que establecen los lineamientos que rigen el comportamiento de los colaboradores, así como las actividades que se desarrollan con fines claros y bien establecidos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos respecto de la filosofía empresarial analizada dentro del proceso de investigación:

### 2.3.1 Misión

La empresa no tiene definida la misión, por ello se preguntó a los colaboradores si conocen la actividad principal de la empresa, obteniendo la siguiente información:

Los tres gerentes, indicaron que no la tienen plasmada por escrito, pero que tienen claridad respecto de la buena calidad tanto en el servicio como en los repuestos para vehículos que ofrecen a sus clientes. Al entrevistar al gerente general comentó que este elemento no lo tiene definido por el momento, aunque lo considera necesario. Pero que tanto él como sus colaboradores están claros que deben atender a los clientes y ofrecerles repuestos usados originales de buena calidad y buen servicio. Adicionalmente indicó que se retroalimenta constantemente a todo el personal que este negocio tiene como característica adicional la integridad.

Los 12 colaboradores del área operativa, indicaron que el gerente general les repite: satisfacer a los clientes con buen servicio y repuestos para vehículos de calidad.

Al recorrer las instalaciones, en las constantes visitas realizadas, en ningún lugar se observó que exista colocada la misión, ni fue presentada por escrito.

#### 2.3.1.1 Visión

El gerente general, indica que aún no la han establecido claramente, sin embargo comenta que su aspiración es aumentar la participación de mercado a nivel nacional, ofreciendo productos de buena calidad basados en la integridad, diferenciándose de sus competidores por el servicio y asesoría que prestan. Los colaboradores del área estratégica, comentaron que al igual que la misión, no

tienen una visión definida. Indican que es necesario contar con este valioso elemento de planeación para estar claros y encaminar sus esfuerzos en el largo plazo para el crecimiento de la empresa. Sugieren que teniendo una visión técnicamente definida se comprometen a trasladarla a todo el personal y a que en conjunto realicen acciones para lograrla.

Se preguntó a los 12 colaboradores del nivel operativo si saben cómo se visualiza la empresa dentro de tres años, a lo cual indicaron desconocer por completo cómo se visualiza la misma. Manifiestan que aún no los han reunido para indicarles cuáles son las aspiraciones futuras. Adicionalmente comentan que ven positivo el hecho que el gerente general ha estado realizando algunas gestiones para ofrecer sus productos en los departamentos de Quiché, El Progreso, Izabal, Alta y Baja Verapaz.

De igual forma que la misión, en los recorridos que se realizaron dentro de las instalaciones, se determinó que la empresa aún no tiene una visión definida.

#### 2.3.1.2 Valores

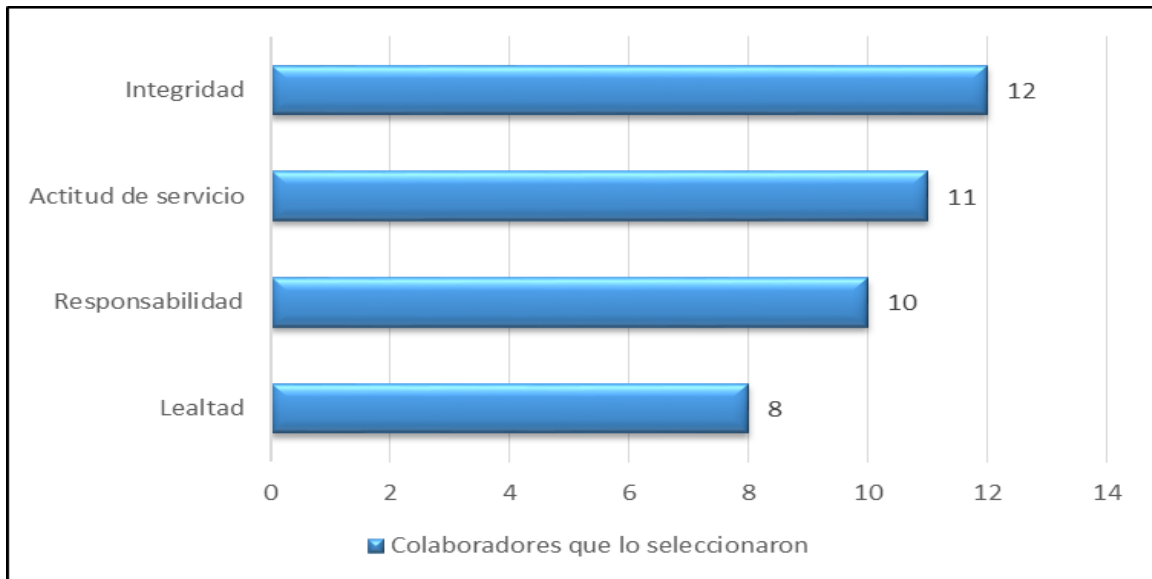
En la entrevista sostenida con el gerente general de la empresa; se le preguntó si los valores que rigen el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la empresa se encuentran listados y son de conocimiento interno, a lo cual comenta que no están publicados, sin embargo indica que se trasladan verbalmente a los colaboradores a efecto que los pongan en práctica día a día. Los dos colaboradores del nivel estratégico, gerente de ventas y gerente administrativo, al ser cuestionados sobre los valores que se aplican en la empresa, coincidieron que aunque no se encuentran por escrito, el propietario frecuentemente recuerda que en conjunto son un ejemplo para el resto del personal, por lo mismo al presentarles el listado de valores, a efecto que eligieran

los que más se practican en la empresa indicaron sin vacilar los mismos cuatro que seleccionó el propietario.

A los 12 colaboradores del nivel operativo se les presentó un listado de 10 valores: honestidad, responsabilidad, compromiso, lealtad, puntualidad, actitud de servicio, innovación, integridad, entrega y trabajo en equipo; a efecto que seleccionaran cuáles son los que aplican dentro de las actividades diarias de la empresa. Como resultado de la tabulación se determinó que ponderaron con un alto porcentaje cuatro de los 10 valores.

Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica 1**  
**Valores seleccionados por el personal de la empresa**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

Se le presentó un listado de valores, los cuales fueron: honestidad, compromiso, integridad, puntualidad, innovación, entrega, responsabilidad, lealtad, actitud de servicio, eficiencia y trabajo en equipo, para que indicara a cuáles reconoce como propios de la importadora, de inmediato identifiqué 4 como principales: integridad, actitud de servicio, responsabilidad y lealtad. Adicionalmente comentó que trata de enseñarlos con el ejemplo y pide a sus colaboradores que los practiquen.

Respecto a la lista de valores iniciales se estableció en base al conocimiento que se tienen de la empresa y fueron validados con el gerente general.

Se verificó que los mismos no se encuentran plasmados por escrito, pero fue interesante y positivo que el nivel estratégico y 11 de los colaboradores del nivel operativo coincidieron en los cuatro principales, quienes indicaron lo que entendían por cada uno de los valores que se practican en la empresa:

- Integridad

Actuar siempre con la verdad para con todas las personas, sabiendo que este valor les ayuda a tener relaciones duraderas y de largo plazo.

- Actitud de servicio

Tener siempre buena actitud para que nuestros clientes se sientan bien al visitarnos y que puedan ser fieles a la empresa.

- Responsabilidad

La empresa se esmera por darle al cliente productos de buena calidad a un precio razonable, a través de responder por nuestros propios actos de manera individual y colectiva, se revisan constantemente los productos que estarán disponibles para la venta para garantizar al cliente la adquisición.

- Lealtad

Este valor les permite establecer relaciones de largo plazo, basados en una buena comunicación y un espíritu inquebrantable de mantener su palabra.

Es importante mencionar adicionalmente que para llegar a establecer en la fase de diagnóstico estos cuatro valores se tomó en cuenta la lo recabado a través de

las entrevistas al nivel estratégico, las encuestas a nivel operativo y la opinión de tres clientes a través de una sesión de entrevistas personales.

### 2.3.2 Objetivos

Se preguntó a los colaboradores si saben cuáles son los objetivos de la empresa y se obtuvo la siguiente información:

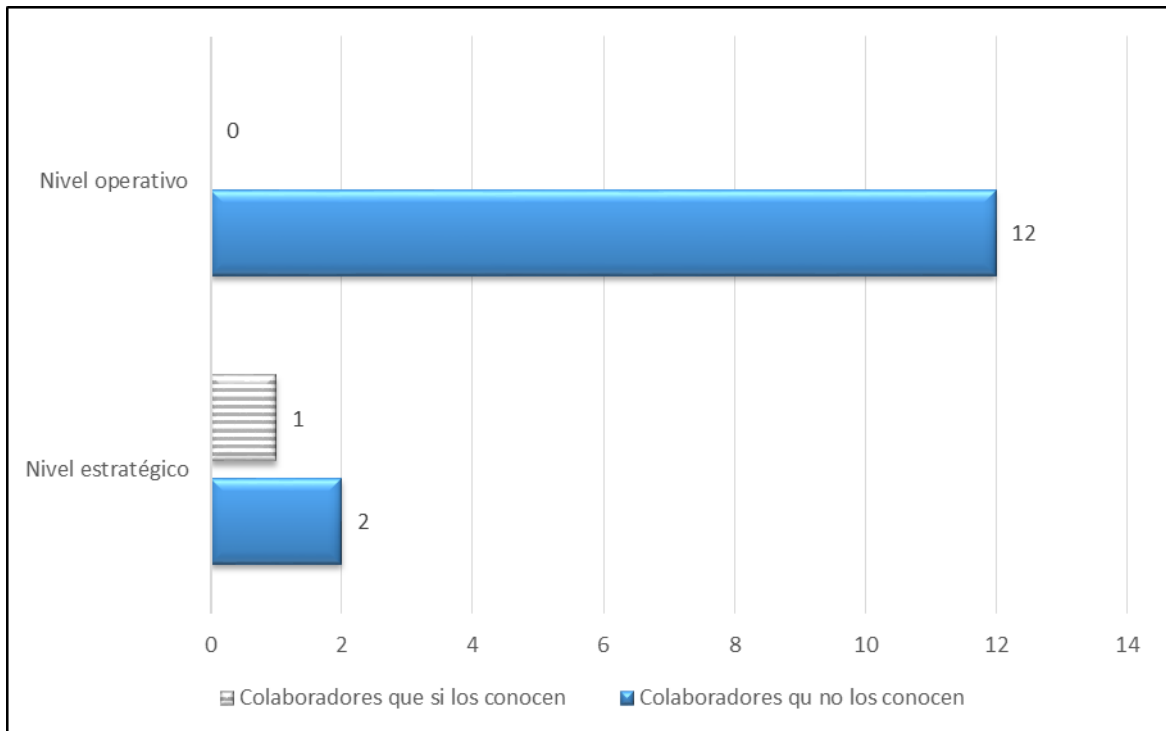
El gerente general, indicó que los objetivos no están por escrito y que no se han divulgado a los colaboradores, sin embargo él si tiene claridad en cuanto al crecimiento de la empresa, un primer objetivo es aperturar dos tiendas más, una al norte en la zona 18 y otra a el accidente, en la zona 11 de la ciudad capital de Guatemala. Un segundo objetivo que tiene en mente es actualizar su inventario de repuestos con modelos más recientes y un tercer objetivo es incursionar en repuestos para vehículos pesados. Para los tres objetivos no tiene una fecha de inicio, establecida. Los dos colaboradores del nivel estratégico, indicaron que no tienen claros los objetivos, sin embargo han escuchado del propietario el deseo que este tiene sobre ampliar el inventario y la apertura algunas tiendas.

La encuesta realizada a los 12 colaboradores del nivel operativo, determinó que, éstos desconocen los objetivos de la empresa, e indicaron que las actividades que realizan son las asignadas diariamente.

En la gráfica que se presenta a continuación se pueden observar los resultados obtenidos:



**Gráfica 2**  
**Conocimiento por los colaboradores de los objetivos**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

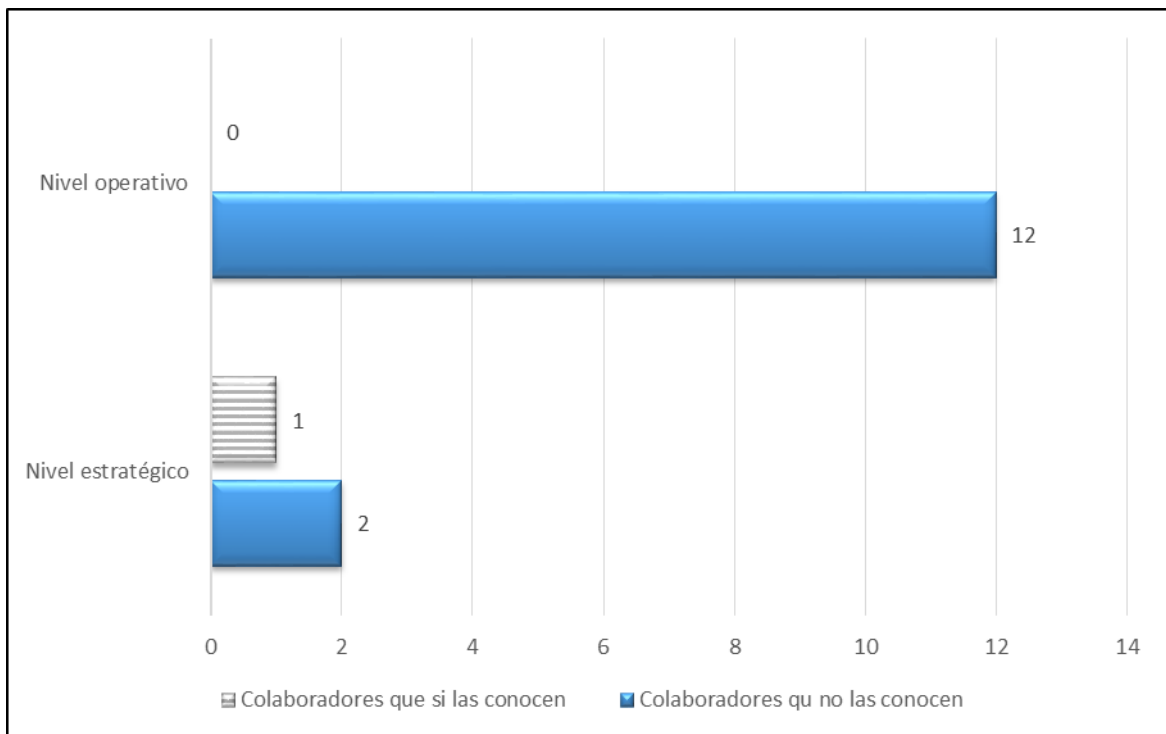
Mediante la observación se pudo determinar que los objetivos que el propietario plantea no están redactados por escrito, al momento solo constituyen las aspiraciones del mismo.

El desconocimiento de los objetivos a largo plazo por parte de los otros miembros del equipo estratégico y operativo impide que se unifiquen los esfuerzos para lograr el desarrollo constante y sostenible de la empresa.

## 2.4 Estrategias

Se les consultó a los colaboradores de la empresa objeto de análisis, si conocen las estrategias con que cuenta la misma, que les ayude a tener un crecimiento sostenido, en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 3**  
**Conocimiento por los colaboradores de las estrategias**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

Se entrevistó al gerente general, respecto de que si se tienen estrategias definidas para la empresa, a lo cual comenta que tiene dos: aperturar dos tiendas más y aumentar la variedad de sus productos.

Los dos colaboradores del nivel estratégico, al ser entrevistados indican que desconocen por completo las estrategias formuladas por el propietario de la empresa.

Los 12 colaboradores del nivel operativo indican desconocer las estrategias que tenga definidas la gerencia de la empresa, comentan que no se les han dado a conocer.

En la observación se nota que, no se cuenta de forma verbal ni escrita con estrategias que dicten acciones a realizar en el presente para obtener resultados futuros basados en eficacia y eficiencia de la organización, afectando con ello la competitividad de la empresa.

Al respecto de la falta de plantear estrategias claras se determina que este punto afecta directamente sobre las acciones a seguir para que la importadora obtenga un nivel adecuado de competitividad.

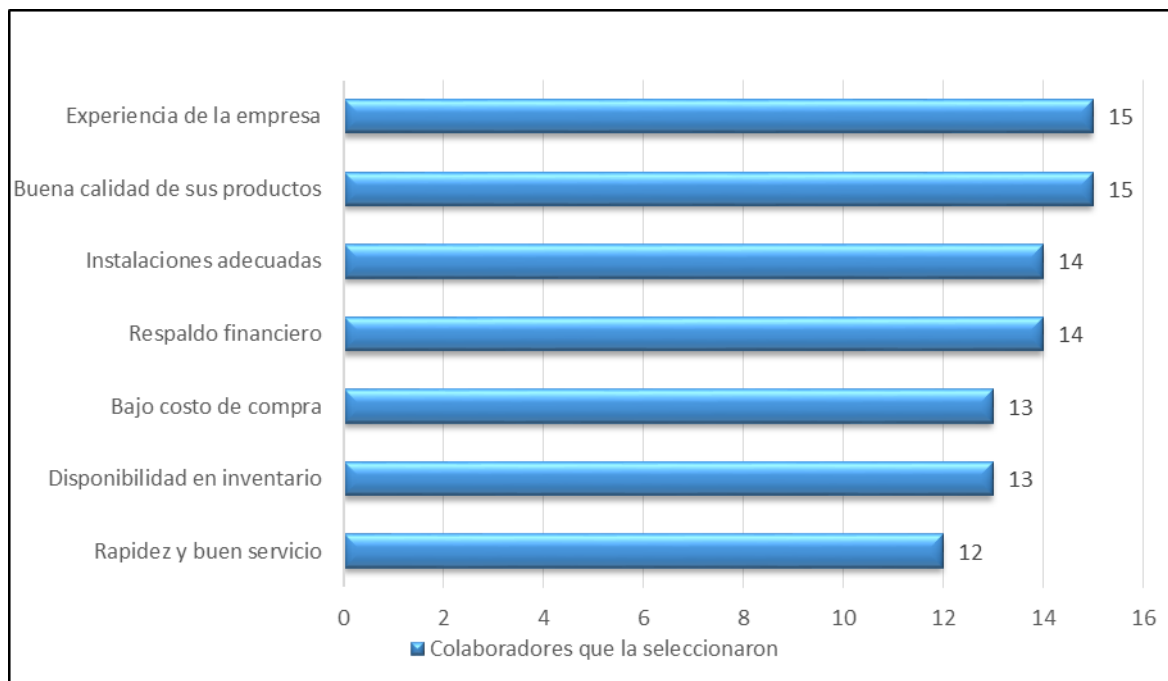
## 2.5 Análisis FODA

Permite analizar el ambiente interno y externo de la empresa, respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se realizó con el total de colaboradores de la empresa, dentro de los cuales se contó con la participación de los tres gerentes y 12 del nivel operativo. Lo cual se verificó a través de las entrevistas sostenidas, encuestas y observación realizada sobre la importadora.

### 2.5.1 Fortalezas

Se logró obtener los resultados sobre los factores positivos con que cuenta la empresa, los cuales la diferencian de sus competidores, al ser entrevistado el personal del área gerencial y encuestar a los colaboradores del área operativa, se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfica 4**  
**Fortalezas seleccionadas por los colaboradores**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

### F1 Experiencia de la empresa

La importadora tiene 25 años de estar en el mercado guatemalteco formalmente establecida, cinco años antes de su fundación su propietario ya se dedicaba a la compra y venta de repuestos informalmente. En este periodo han existido varios competidores a su alrededor pero los cuales han durado menos de 5 años, lo que ha permitido que la empresa sea conocida por su permanencia en el lugar. Adicionalmente la misma cuenta con una buena reputación ya que el 95% de su inventario está respaldado con documentos legales, a través, de importación lo cual genera confianza al cliente. También el propietario cuenta con conocimientos y experiencia en el ramo.

### F2 Buena calidad de sus productos

Al respecto, se verifica el estado de cada pieza al momento de comprarlas al proveedor, se tiene cuidado al almacenarlas para que no se deterioren, lo que da como resultado contar con productos de buena calidad y durabilidad, generando para la empresa la lealtad de sus clientes. Para garantizar adicionalmente la calidad de los productos, el gerente general viaja a Estados Unidos de Norte América, se encarga personalmente de ubicar a los proveedores, realizar las compras de vehículos para luego seleccionar solo piezas en buen estado, las cuales posteriormente importa.

### F3 Instalaciones adecuadas

Las instalaciones son adecuadas, tomando en cuenta su ubicación, buen estado, limpieza, buena presentación, distribución física de áreas de trabajo y seguridad. La empresa está situada en un sector comercial, donde el guatemalteco sabe que puede encontrar lo que busca respecto a repuestos usados y el área es transitada en la ciudad capital de Guatemala.

#### F4 Respaldo financiero

La empresa cuenta con respaldo financiero respecto a su capital de trabajo, flujos de caja y excelente record crediticio con instituciones bancarias. Es importante hacer notar este último punto, a efecto que a través de la empresa se han obtenidos préstamos en tres instituciones bancarias desde hace más de 10 años, los cuales se han cancelado sin ningún tipo de inconveniente.

#### F5 Bajo costo de compra

Se ve reflejado en base a la forma de adquisición de los productos para la venta, se realiza mediante la importación directa desde Estados Unidos de Norte América a razón de 4 compras grandes en el año donde el gerente general se dirige hasta las sedes de sus proveedores a negociar y escoger los productos que posteriormente son vendidos en Guatemala. Adicionalmente y por la experiencia con la que cuenta, las compras las realiza no por piezas sino por vehículos completos, que luego de adquirirlos se separa en piezas para ser enviados a Guatemala.

#### F6 Disponibilidad en inventario

La empresa cuenta con buen inventario de repuestos para vehículos livianos de marcas reconocidas (Toyota, Nissan, Hyundai, Mazda, entre otras) y en ella se pueden encontrar repuestos para modelos desde 1,985 hasta modelos 2,012. Las piezas más solicitadas son: motores, culatas, puertas, capos, amortiguadores, silbines, cajas de velocidades, cremalleras y sillones para vehículo liviano.

## F7 Rapidez y buen servicio

Se esmeran en prestar un buen servicio con rapidez para la entrega de los productos, están conscientes que estos dos elementos son importantes debido a que sus clientes no cuentan con mucho tiempo y brindarlo hace que se establezca un diferencial respecto a la competencia.

Se establece conveniente realizar un estudio de mercado que permita examinar los factores clave que benefician o perjudican interna o externamente a la unidad de análisis, es por ello que se realizó y el mismo ayudó a clarificar los siguientes factores:

**Cuadro 1**  
**Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,016**

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Importadora	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.6,500.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.6,800.00	Aplica por compra
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.7,000.00	Aplica por compra
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.4,500.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.5,000.00	Aplica por compra
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.6,000.00	Aplica por compra
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.1,200.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.1,700.00	Aplica por compra
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.1,900.00	Aplica por compra

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.

## Cuadro 2

### Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores Competidor número 1, repuestos usados para vehículos livianos, ciudad de Guatemala, año 2,016

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Competidor No. 1	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.6,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.7,100.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.7,200.00	No aplica
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.3,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	No	No aplica	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.5,000.00	No aplica
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.1,500.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.1,900.00	Aplica por compra
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.2,200.00	Aplica por compra

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.



### Cuadro 3

**Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores**  
**Competidor número 2, repuestos usados para**  
**vehículos livianos, ciudad de Guatemala, año 2,016**

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Competidor No. 2	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.6,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.7,100.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.7,200.00	No aplica
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.3,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	No	No aplica	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.5,000.00	No aplica
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.1,500.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.1,900.00	Aplica por compra
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.2,200.00	Aplica por compra

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.

#### Cuadro 4

### Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores Competidor número 3, repuestos usados para vehículos livianos, ciudad de Guatemala, año 2,016

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Competidor No. 3	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.7,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.6,100.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.7,100.00	No aplica
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004	No	No aplica	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.3,500.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.5,000.00	No aplica
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.1,450.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.2,300.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	No	No aplica	No aplica

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.

### Cuadro 5

#### Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores Competidor número 4, repuestos usados para vehículos livianos, ciudad de Guatemala, año 2,016

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Competidor No. 4	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.7,800.00	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.6,100.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	Si	Q.7,100.00	No aplica
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004	No	No aplica	No aplica
	2 Nissan Sentra 2004	Si	Q.3,500.00	No aplica
	3 Mazda 3 2004	No	No aplica	No aplica
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004	Si	Q.2,200.00	Aplica por compra
	2 Nissan Sentra 2004	No	No aplica	No aplica
	3 Mazda 3 2004	No	No aplica	No aplica

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.

## Cuadro 6

### Análisis de la importadora respecto a sus principales competidores Cuadro comparativo de competidores, repuestos usados para vehículos livianos, ciudad de Guatemala, año 2,016

Empresa Producto	Importadora			Competidor N. 1			Competidor N. 2			Competidor N. 3			Competidor N. 4		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
<b>Motores:</b>															
Toyota Corolla 2004	10	10	10	10	6	0	10	6	0	10	2	0	10	2	0
Nissan Sentra 2004	10	10	10	10	8	0	10	6	0	10	6	0	10	6	0
Mazda 3 2004	10	10	10	10	6	0	10	6	0	10	8	0	10	6	0
<b>Cajas automáticas:</b>															
Toyota Corolla 2004	10	6	10	10	8	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0
Nissan Sentra 2004	10	6	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0	10	10	0
Mazda 3 2004	10	6	10	10	8	0	10	8	0	10	6	0	0	0	0
<b>Puertas de piloto:</b>															
Toyota Corolla 2004	10	10	10	10	6	10	10	6	10	10	10	0	10	2	10
Nissan Sentra 2004	10	10	10	10	6	10	10	6	10	10	6	0	0	2	0
Mazda 3 2004	10	10	10	10	6	10	10	6	10	0	0	0	0	0	0
<b>Total por criterio</b>	90	78	90	80	54	30	84	54	30	70	56	0	50	28	10
<b>Total por empresa</b>	258			164			164			126			88		

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.

Tabla de referencias sobre criterios:

Criterio	Nomenclatura
Existencia	A
Precio	B
Servicio de revisión	C

Tabla de asignación de punteos

Puntaje	Criterio
0 puntos	<b>Existencia</b>
10 puntos	Sin existencia
10 puntos	En existencia
2 puntos	<b>Precio</b>
4 puntos	Muy Alto
6 puntos	Alto
8 puntos	Medio
10 puntos	Bajo
10 puntos	Muy bajo
0 puntos	<b>Servicio de revisión por compra</b>
10 puntos	No aplica
10 puntos	Si aplica

En base a los cuadros que anteriores se expone el análisis los siguientes factores:

✓ Existencia

La importadora, que es la unidad de análisis, logró un puntaje de 90 puntos, los competidores 1 y 2, 80 puntos, el competidor 3, 70 puntos y finalmente el competidor 4 alcanzó únicamente 50 puntos. Lo que se visualiza es una ventaja de la importadora en relación al factor de sus existencias de los productos evaluados, esto es debido a que su gerente general viaja 4 veces en el año para abastecerse con productos de buena calidad.

✓ Precio

La importadora logró un puntaje de 78 puntos, los competidores 1 y 2, 54 puntos, el competidor 3, 56 puntos y finalmente el competidor 4 alcanzó únicamente 28 puntos. Lo que se visualiza, también en este factor, es una ventaja de la importadora en relación al factor de sus precios en productos evaluados, esto es debido a las compras en volumen que realiza, así mismo, por la gestión de importación con buenos proveedores de Estados Unidos de Norte América.

✓ Servicio de revisión

La importadora logró un puntaje de 90 puntos, los competidores 1 y 2, 30 puntos, el competidor 3, 0 puntos y finalmente el competidor 4 alcanzó 10 puntos. Es de hacer notar que la importadora respecto a los valores, se plantea que sus negociaciones sean de largo plazo, a pesar de comercializar repuestos usados para vehículos livianos y no poder otorgar una garantía, si ofrece en sus 3 líneas de producto principales el servicio de revisión por compra lo cual genera para los clientes un valor agregado y confianza en la adquisición de sus productos.

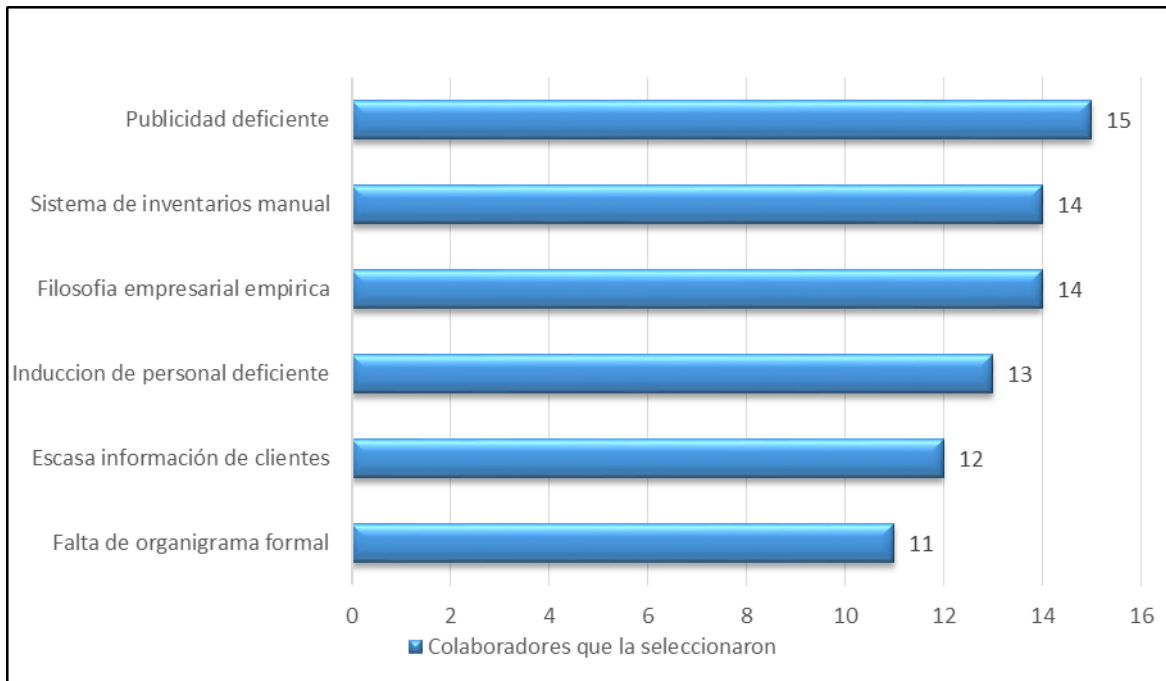
Ampliando sobre este factor, es de hacer notar que la empresa ofrece a sus clientes respecto a los motores y cajas de velocidades un tiempo de prueba de 08 días contados a partir de la compra.

Por último se realiza la aclaración que para el presente informe se estudiaron las tres marcas principales y más representativas como lo son Toyota, Nissan y Mazda.

### 2.5.2 Debilidades

A continuación se detallan las debilidades que se perciben en el interior de la empresa, respecto a los factores negativos internos y que afectan el desempeño de la misma. Al ser entrevistado el área gerencial y encuestar a los colaboradores del área operativa, se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfica 5**  
**Debilidades seleccionadas por los colaboradores**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

#### D1 Publicidad deficiente

El único medio que utiliza la empresa para darse a conocer a clientes nuevos y posicionarse en la mente del consumidor son páginas en internet gratuitas, mientras que las empresas del ramo cuentan con pautas comerciales en radiodifusoras de la capital, vallas publicitarias, volantes, promociones, entre otros.

## D2 Sistema de inventarios manual

Respecto al control de su inventario de repuestos para la venta, el sistema que utilizan es empírico, todavía no usan tecnología sino que tienen hojas de cálculo y cuadernos escritos, lo que nos les permite exactitud y organización en el mismo, hay piezas antiguas así como un inventario ocioso, porque sacan a la venta las piezas de reciente ingreso.

## D3 Filosofía empresarial empírica

Lo que le impide tener una perspectiva interna y externa de la misma. Esta ausencia provoca lento crecimiento y desarrollo del negocio con resultados débiles, así como falta de compromiso y lealtad de los colaboradores.

## D4 Inducción de personal deficiente

El personal recibe solo una breve inducción de lo que es la empresa y sus responsabilidades principales, son instruidos únicamente de manera verbal a través de las experiencias de los compañeros antiguos; es de hacer notar que al equipo de ventas solo se le traslada información referente a los productos que se tienen en inventario y las nuevas piezas que ingresan en cada importación.

## D5 Escasa información sobre la cartera de clientes

Únicamente se tiene información mínima sobre la cartera de clientes a través de las facturas que se elaboran manualmente al realizar una venta. Los vendedores por su parte cuentan con cuadernillos propios que utilizan para apuntar los datos referentes a nombre, teléfono y número de NIT de sus respectivos clientes, al renunciar o al momento de despedir a algún colaborador no se le solicita que se realice una entrega formal y documentada de su cartera de clientes lo que



genera riesgos incensarios en perder información valiosa y pérdida de clientes para la empresa.

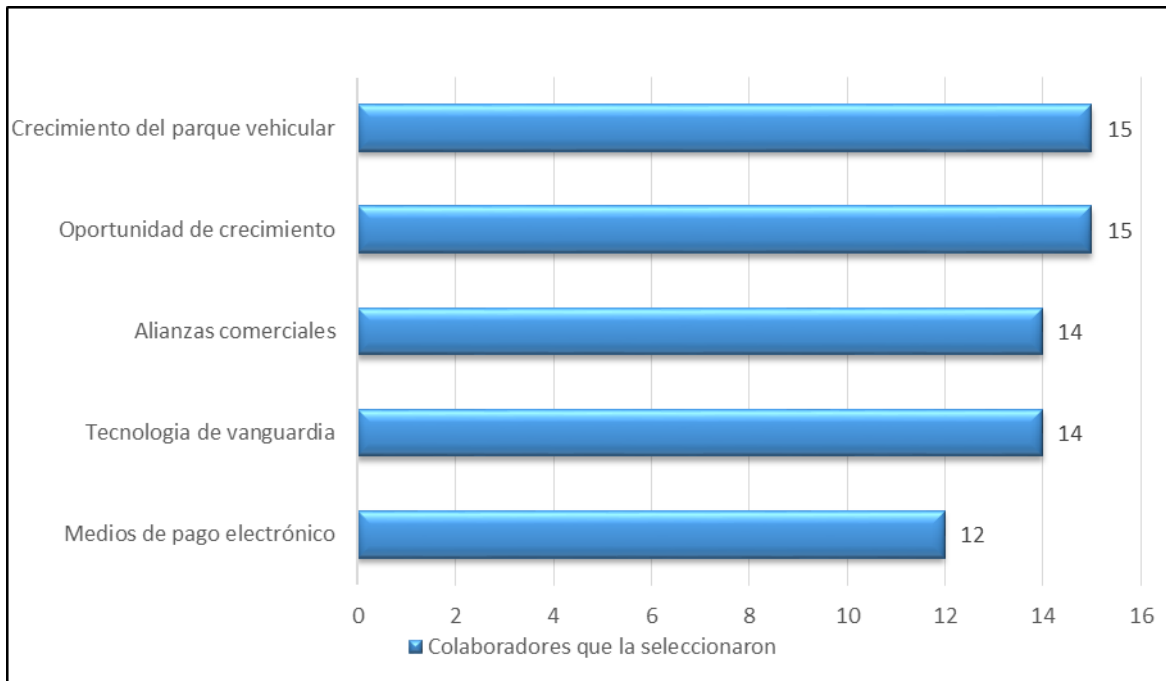
#### D6 Falta de organigrama formal

No obstante que la empresa tiene 25 años de existir, aún no cuenta con un organigrama formal, esto es una limitante que no le permite tener buena comunicación interna y mejora en el aprovechamiento de sus recursos. La falta del organigrama genera que exista desorden tanto para dictar las directrices de cada departamento como para establecer sus límites.

#### 2.5.3 Oportunidades

A continuación se detallan los factores externos que la empresa puede aprovechar para mejorar su desempeño y ser más competitiva en el mercado:

**Gráfica 6**  
**Oportunidades seleccionadas por los colaboradores**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**

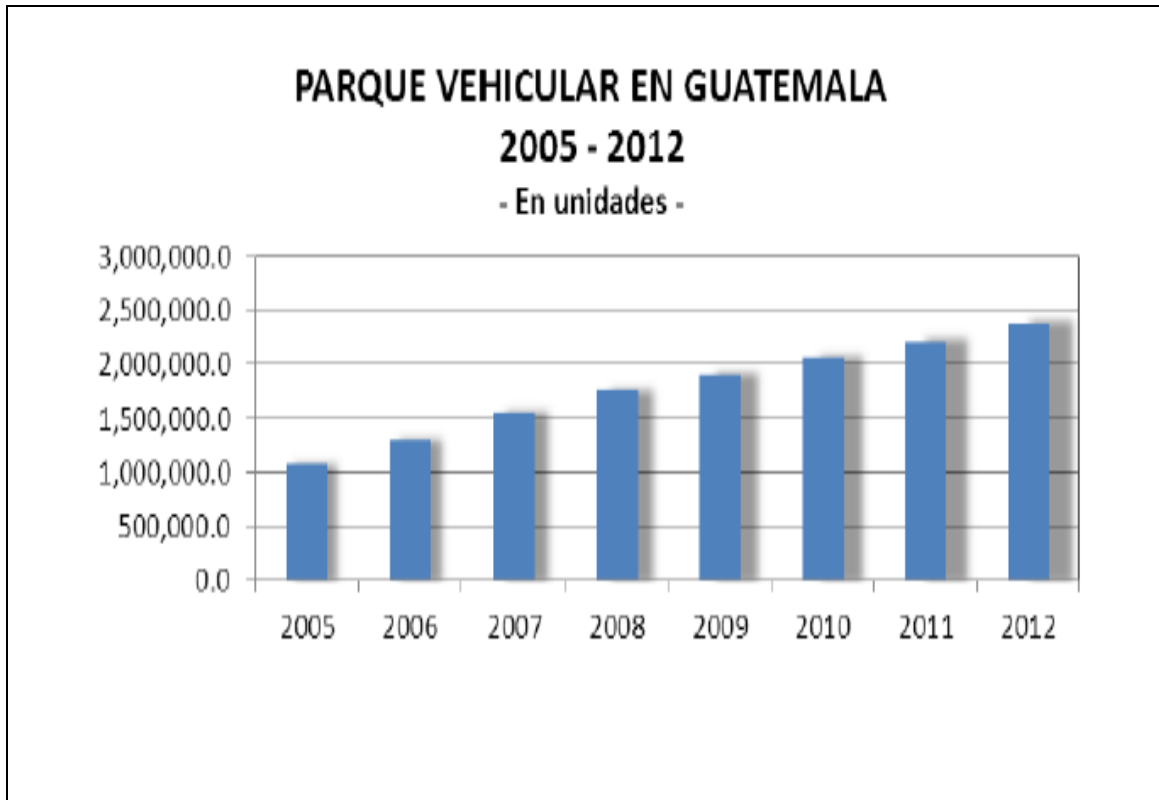


Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

### O1 Crecimiento del parque vehicular

Según publicación de la Super Intendencia de Administración Tributaria (SAT), en término de 6 años se duplicó el parque vehicular en Guatemala, pasando de 1.1 millones de unidades en el 2,005 a 2.2 millones de unidades en el 2,012, según la información proporcionada y la gráfica presentada a continuación el crecimiento fue más significativo en los años 2,006 y 2,007 del 20% para ambos años.

**Gráfica 7**  
**Crecimiento del parque vehicular**  
**Super Intendencia de Administración Tributaria**  
**Guatemala, año 2,012**



Fuente: sistema de registro fiscal de vehículos SAT. Ciudad de Guatemala. Año 2,012.

## O2 Oportunidad de crecimiento

Debido al incremento del parque vehicular, la empresa puede ampliar sus puntos de venta no solo en zonas estratégicas de la ciudad capital, sino a determinados departamentos del país. Es importante mencionar que estos nuevos puntos de venta pueden ubicarse en carretera al Atlántico, cubriendo clientes del nororiente; calzada Roosevelt, por medio de la cual atienden clientes provenientes del occidente y en calzada Raul Aguilar Batres para los clientes de

la región sur. A nivel departamental los departamentos de Quetzaltenango, Cobán, Escuintla y Quiché, respecto a este punto comentan que las municipalidades de los mismos les han realizado pedidos de mercadería.

### O3 Alianzas comerciales con otras empresas del ramo

Debido al giro del negocio la importadora puede realizar alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz y empresas con aquellas que utilizan sus productos como materia prima o prestan un servicio relacionado al rubro de automóviles livianos.

### O4 Tecnología de vanguardia

Pueden aprovechar la tecnología en las diferentes áreas de la organización tal es el caso de: área de ventas, operaciones, contabilidad y gerencia general. Al respecto de esta oportunidad se puede mencionar utilizar una página y dominio en internet, administración de redes sociales, sistemas de administración de inventarios y sistemas de registro de clientes.

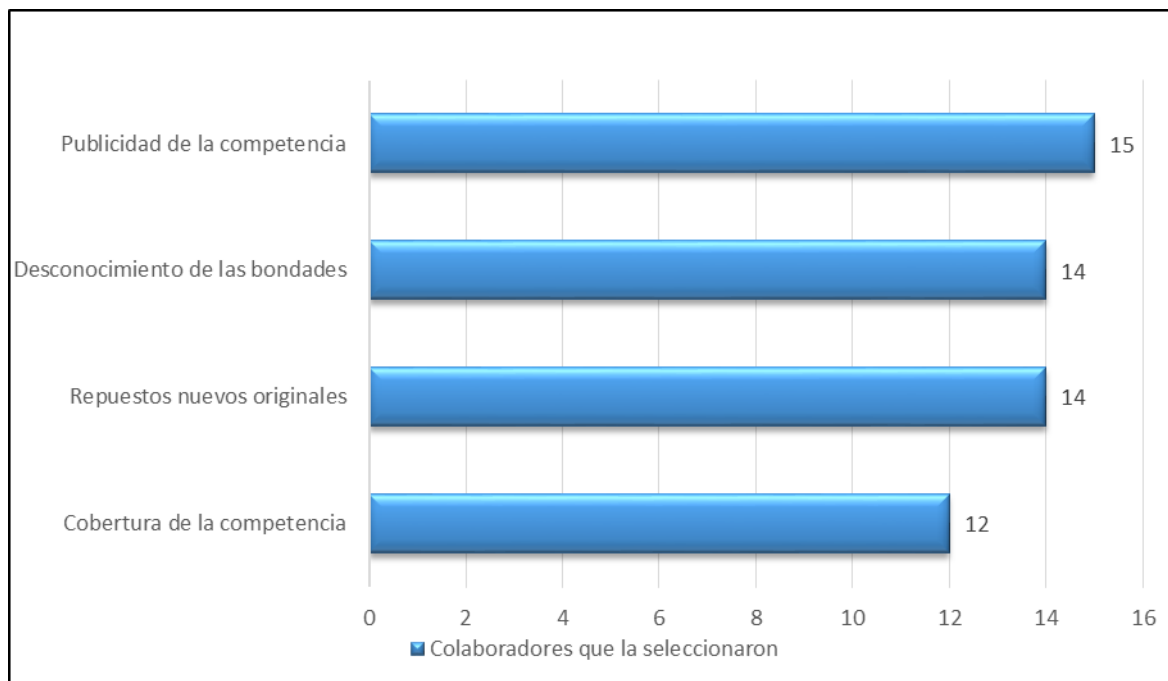
### O5 Medios de pago electrónico para el cliente final

Pueden aprovechar la diversidad con que se cuenta hoy en día para recibir pagos de sus clientes, la gran mayoría de empresas de este ramo han crecido en parte al ampliar los medios de pago. Al respecto de esta oportunidad, se puede mencionar utilizar estos medios a través del sistema bancario nacional trae un gran beneficio tanto para la empresa, mejorando sus procesos y flujos de efectivo, como para el cliente final, ofreciendo más alternativas y gran comodidad.

## 2.5.4 Amenazas

A continuación se detallan los factores externos que no están dentro del círculo de influencia de la empresa, pero que deben ser conocidos para hacerles frente. Al ser entrevistado el área gerencial y encuestar a los colaboradores del área operativa, se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfica 8**  
**Amenazas seleccionadas por los colaboradores**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

#### A1 Publicidad de la competencia

En las visitas realizadas y en recorridos en la ciudad, respecto de los competidores más fuertes, se observó que utilizan anuncios en diarios, radiodifusoras, vallas publicitarias, volantes que ofrecen productos similares, (nuevos y originales) pero con precios más altos que los de la empresa objeto de análisis, sin embargo por la falta de divulgación masiva, los clientes han migrado a la competencia dejándose llevar por la publicidad.

#### A2 Desconocimiento de las bondades del producto por los clientes

La falta de publicidad en donde se indique que todos los repuestos tienen respaldo de documentos de importación, hace que los posibles clientes desconfíen de la procedencia y calidad del producto. La importadora no tiene un plan para informar a los clientes de esta valiosa opción de adquirir repuestos usados de las marcas más comerciales a los mejores precios.

#### A3 Repuestos nuevos originales

Los competidores que comercializan productos nuevos originales, utilizan estrategias publicitarias enfocadas en las bondades de los mismos más que en el precio. Esto hace que los clientes migren a las tiendas ubicadas en las agencias de vehículos nuevos.

#### A4 La cobertura de la competencia es en el área metropolitana y departamental

Los competidores más cercanos cuentan con sedes en el área metropolitana y departamental, en el departamento de Escuintla, Quetzaltenango, Jutiapa y Chiquimula. Lo cual les permite tener ventaja en la participación de mercado. Lo anterior afecta directamente a la importadora debido a que por falta de alcance

geográfico ha perdido algunos clientes y afecta su crecimiento para captar clientes potenciales.

## 2.6 Factores internos y externos

En la siguiente gráfica se presenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio:

**Gráfica 9**  
**Factores internos y externos**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos de la**  
**ciudad de Guatemala, año 2,015**

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de la empresa</li> <li>2. Buena calidad de sus productos</li> <li>3. Instalaciones adecuadas</li> <li>4. Respaldo financiero</li> <li>5. Bajo costo de compra</li> <li>6. Disponibilidad en inventario</li> <li>7. Rapidez y buen servicio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad deficiente</li> <li>2. Sistema de inventarios manual</li> <li>3. Filosofía empresarial empírica</li> <li>4. Inducción de personal deficiente</li> <li>5. Escasa información sobre la cartera de clientes</li> <li>6. Falta de organigrama formal</li> </ol>
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del parque vehicular</li> <li>2. Oportunidad de crecimiento</li> <li>3. Alianzas Comerciales con otras empresas del ramo</li> <li>4. Tecnología de vanguardia</li> <li>5. Medios de pago electrónico para el cliente final</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad de la competencia</li> <li>2. Desconocimiento de las bondades del producto por los clientes potenciales</li> <li>3. Repuestos nuevos originales</li> <li>4. La cobertura de la competencia es en el área metropolitana y departamental</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,015.

Para establecer objetivamente los factores internos y externos descritos anteriormente se tomó en cuenta lo recabado en las encuestas trasladadas al personal operativo, entrevistas realizadas con los tres gerentes de la empresa y en base a la observación de la gestión de esta misma realizada por el investigador. Posteriormente se realizó una última validación con los tres principales clientes de la importadora.

## 2.7 Análisis de resultados

Luego de realizar el análisis de los factores internos y externos de la empresa objeto de análisis se determina lo siguiente:

- ✓ Respecto a la filosofía empresarial se verificó que no existe misión, visión y valores formalmente establecidos en la importadora. Estos elementos establecen una dirección clara, permiten la identificación de todos los miembros de la organización, establecer las creencias básicas, aspiraciones, valores que guían el comportamiento individual y colectivo respecto a las prioridades éticas de la empresa. La filosofía empresarial de forma empírica que se tiene impide tener una buena perspectiva y enfoque lo cual se ve reflejado en su escaso desarrollo.

En relación a los valores que se aplican en la empresa se determinó que existen cuatro: integridad, actitud de servicio, calidad y trabajo en equipo, sin embargo no están bien definidos y no se encuentran por escrito.

- ✓ Analizando los objetivos se pudo determinar que de igual manera no están claramente establecidos, únicamente el propietario mencionó las aspiraciones o deseos que tiene sobre la apertura de dos puntos de venta, actualizar su inventario e incursionar en el mercado de repuestos usados pero para vehículos pesados.



No existen estrategias definidas en la empresa objeto de estudio, que le permitan alcanzar los objetivos previamente establecidos por la gerencia.

- ✓ Falta de un organigrama formal, lo cual limita a los colaboradores respecto a la comunicación y mejorar el aprovechamiento de los recursos.
- ✓ En la actualidad la empresa no cuenta con alianzas comerciales que le permitan una expansión en su cartera de clientes.
- ✓ La empresa cuenta con un solo medio de pago que es en efectivo, lo cual le incide en pérdida de clientes.
- ✓ La publicidad con la que cuenta la empresa es deficiente y escasa, únicamente utiliza anuncios gratuitos en internet y el rotulo institucional en las instalaciones de la importadora.
- ✓ La empresa no tiene programas que le permitan dar a conocer a sus clientes actuales y futuros las bondades con que cuentan al adquirir repuestos usados originales.
- ✓ El sistema de inventarios únicamente se lleva de forma manual en archivos de programa Excel.
- ✓ Se cuenta con escasa información sobre la cartera de clientes actuales, lo que ha generado pérdidas, desperdicios y contar con la falta fidelidad de los clientes de la importadora.
- ✓ La importadora no cuenta con un esquema y metodología para evaluar a sus más cercanos competidores.
- ✓ La empresa no cuenta con una metodología que le permita comprender como crear valor y construir una ventaja competitiva para sus clientes.

- ✓ No se cuenta con una herramienta administrativa que reúna los indicadores adecuados para que de manera equilibrada puedan promover su desarrollo en el largo plazo.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación la planeación estratégica propuesta para una importadora de repuestos usados para vehículos livianos:

**CAPÍTULO III**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA**  
**IMPORTADORA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS,**  
**UBICADA EN 35 CALLE 11-35, ZONA 8, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

A continuación se presenta la planeación estratégica propuesta para una importadora de repuestos usados para vehículos livianos ubicada en la zona 08 de la ciudad de Guatemala, a través de la cual se da a conocer la filosofía empresarial, estrategias a desarrollar según se establece en la matriz FODA y los planes de acción que permitirán que la empresa sea competitiva y logre los objetivos propuestos.

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

La empresa objeto de investigación cuenta con una experiencia de más de 25 años en el mercado guatemalteco en donde su actividad principal es la comercialización de repuestos originales usados para vehículos livianos. Hoy en día se enfrenta a un mundo cambiante donde los clientes tienen gustos y preferencias diversas. Aunado a esto, los medios de comunicación son de influencia directa para los mismos, así también un ámbito empresarial altamente competitivo.

Ante tal situación la importadora no puede ser indiferente, es por ello que su propietario ahora es consciente que requiere de una planeación estratégica para alcanzar sus objetivos de largo plazo, que a través de las estrategias y planes de acción planteados en esta propuesta, la empresa ofrecerá ventajas competitivas que le permitan posicionarse cada vez más en la mente de sus clientes.

Dentro de la propuesta se plantean estrategias para las diferentes gerencias de la empresa las cuales permitirán un mejor desempeño, comunicación,

coordinación y enfoque teniendo como resultado el desarrollo y crecimiento en el mercado guatemalteco.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Implementar en un 100% la planeación estratégica que permita a la importadora mejorar su desempeño, el aprovechamiento de los recursos y su participación en el mercado de repuestos usados para vehículos livianos en un periodo de tres años a partir de enero 2017.

### **3.3 Filosofía empresarial**

Como base fundamental del proceso de planeación estratégica es importante establecer los elementos de la filosofía empresarial, los cuales son: misión, visión y valores que permitirán a los colaboradores identificarse con la importadora y esforzarse de manera conjunta para lograr los objetivos organizacionales en el largo plazo, los cuales se describen a continuación:

#### **3.3.1 Misión**

Somos una empresa 100% guatemalteca dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes respecto a la compra y venta de repuestos usados originales para vehículos livianos, enfocándonos en garantizar un buen servicio y excelente calidad de nuestros productos, a través de un equipo de colaboradores especializados y de gran experiencia en el ramo.

### 3.3.1.1 Visión

Ser de las empresas líderes, reconocidas en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, a nivel metropolitano como departamental, preferida por su calidad y generación de bienestar, esmerándonos en la búsqueda de la mejora continua de nuestros procesos.

### 3.3.1.2 Valores

A continuación se describen los valores de la importadora de repuestos usados para vehículos livianos:

- **Integridad:** actuamos cada día con la verdad, transparencia y honestidad, debido a que estamos conscientes que queremos establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes internos y externos.
- **Actitud de servicio:** atendemos a nuestros clientes internos y externos con empatía, buena actitud y esmero para que cada una de nuestras experiencias sean satisfactorias.
- **Responsabilidad:** nos esmeramos por brindar productos de buena calidad y precio, a través de responder por nuestros propios actos. Realizamos todas nuestras tareas con diligencia, serenidad y prudencia de constante de nuestros procesos de importación, lo cual nos permite generar confianza, haciendo las cosas bien desde la primera vez.
- **Lealtad:** trabajamos cumpliendo las leyes que exigen la fidelidad y el honor, lo que nos permite ser cumplidores de nuestra palabra.

Es importante recalcar que estos valores se validaron por medio de las sesiones de trabajo que se tuvieron con el personal operativo, estratégico, el propietario de la empresa y a través de la opinión de sus tres principales clientes.

### **3.3.2 Objetivos**

Al implementar la planeación estratégica propuesta la importadora podrá lograr los objetivos que se presentan a continuación:

#### **3.3.2.1 Objetivo general**

Alcanzar un 5% del mercado metropolitano y un 2% del mercado departamental a través de una mejora continua a mediano plazo.

#### **3.3.2.2 Objetivos específicos**

- Aumentar el porcentaje de la cartera de clientes actual que permita alcanzar la participación del 5% en el mercado a nivel metropolitano y el 2% a nivel departamental en el mediano plazo.
- Implementar la herramienta administrativa cuadro de mando integral para que en el mediano plazo la empresa establezca las estrategias necesarias para ser competitiva en el mercado, así como, también la herramienta administrativa cadena de valor, con el fin de optimizar los procesos de gestión administrativa en el mediano plazo.

### **3.4 Formulación de estrategias**

Se presenta a continuación, la matriz FODA que incluye las estrategias FO, DO, FA y DA, establecidas con base en el diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior, las cuales servirán para alcanzar los objetivos organizacionales.

## Gráfica 10

### Matriz FODA

#### Importadora de repuestos usados para vehículos livianos

Ciudad de Guatemala, año 2016

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
			<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de la empresa</li> <li>Buena calidad de sus productos</li> <li>Instalaciones adecuadas</li> <li>Respaldo financiero</li> <li>Bajo costo de compra</li> <li>Disponibilidad en inventario</li> <li>Rapidez y buen servicio</li> </ol>
OPORTUNIDADES – O		ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento del parque vehicular</li> <li>Oportunidad de crecimiento</li> <li>Alianzas comerciales con otras empresas del ramo</li> <li>Tecnología de vanguardia</li> <li>Medios de pago electrónico para el cliente final</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz para vehículos livianos para ampliar la cartera de clientes. (F1, F2, F5, F6 y O1, O3)</li> <li>Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos. (F1, F2, F4, F7 y O1, O4, O5)</li> <li>Implementar la herramienta administrativa de cadena de valor (F1, F2, F3, F5, F6 y O1, O2, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer y dar a conocer formalmente la filosofía empresarial, para lograr la identificación de los colaboradores con la empresa. (D3 y O1, O3)</li> <li>Definir la estructura organizacional formal que permita mejorar el rendimiento de los colaboradores, la comunicación y el aprovechamiento de los recursos (D3, y O1, O2, O3, O5)</li> <li>Implementar un cuadro de mando integral para establecer las perspectivas que la importadora desea alcanzar en el largo plazo (D1, D2, D3, D4, D5 y O1, O2, O3, O4)</li> </ol>
AMENAZAS – A		ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Publicidad de la competencia</li> <li>Desconocimiento de las bondades del producto por los clientes</li> <li>Repuestos nuevos originales</li> <li>La cobertura de la competencia es en el área metropolitana y departamental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear una página WEB y cuentas de redes sociales Facebook y Twitter oficiales de la empresa para darla a conocer los clientes que utilizan estos medios. (F1, F2, F3, F6, F7 Y A1, A2, A4)</li> <li>Realizar cada año un estudio de mercado para evaluar a sus más cercanos competidores. (F1, F2, F5, F6 Y A1, A4).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adquirir un sistema computarizado para el control del inventario de productos. (D2, D5 Y A1, A3, A4)</li> <li>Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada. (D1, D2, D3, D5, D7 Y A1, A2, A4).</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2,016.



### **3.5 Ejecución de estrategias**

Las estrategias formuladas deben ser ejecutadas con eficiencia por medio de los planes de acción propuestos, los cuales incluyen actividades, metas, responsables, tiempo, recursos a utilizar y su respectivo presupuesto.

A continuación se describen los planes de acción a desarrollar:

1. Plan de acción 1:  
Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial.
2. Plan de acción 2:  
Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores.
3. Plan de acción 3:  
Implementar un cuadro de mando integral para la importadora
4. Plan de acción 4:  
Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos.
5. Plan de acción 5:  
Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos.
6. Plan de acción 6:  
Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para la importadora
7. Plan de acción 7:  
Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales.
8. Plan de acción 8:  
Realizar cada año un estudio de mercado para evaluar a los más cercanos competidores de la importadora.

9. Plan de acción 9:

Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios.

10. Plan de acción 10:

Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción sobre la filosofía empresarial**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

<b>Estrategia:</b> Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial.									
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar al 100% la filosofía empresarial a corto y mediano plazo.									
<b>Periodo:</b> enero 2017 - junio 2017									
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto en Q.</b>		
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>				
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la filosofía empresarial en una reunión	Estudiante USAC	09/01/2017	09/01/2017	Papelaría Encuadernado Refrigerio	100.00		
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la filosofía empresarial en una reunión	Gerente General	11/01/2017	11/01/2017	Papelaría	10.00		
3	Diseñar los rótulos institucionales para dar a conocer por escrito la misión, visión y valores de la empresa (formatos 1, 2 y 3)	Imprimir los rótulos institucionales de misión, visión y valores de la empresa en una semana	Gerente Administrativo	01/02/2017	07/02/2017	Materiales para el diseño y elaboración de rótulos institucionales	660.00		
4	Colocar los rótulos, en lugares estratégicos, que contienen la filosofía empresarial	Dar a conocer la filosofía empresarial a clientes internos y externos en una semana	Gerente Administrativo	08/02/2017	10/02/2017	Material para la instalación de los rótulos institucionales	50.00		
5	Elaborar trífolares, que contengan la filosofía empresarial (formato 4 y 5)	Imprimir 50 trífolares de la filosofía empresarial en un día	Gerente Administrativo	14/02/2017	14/02/2017	Equipo de impresión y hojas bond 80 gramos	20.00		
6	Realizar una reunión con todo el personal de la empresa	Dar a conocer por escrito la filosofía empresarial al 100% de los colaboradores en una reunión	Gerente General	17/02/2017	17/02/2017	Informe, hojas bond, lapiceros y refacción	550.00		
7	Realizar reuniones quincenales con los colaboradores de la empresa	Reforzar los elementos de la filosofía empresarial en reuniones de 30 minutos	Gerente Administrativo	01/03/2017	28/06/2017	Papelaría y materiales de refuerzo.	240.00		
8	Evaluar el alcance de la filosofía empresarial propuesta	Verificar en que porcentaje se ha implementado la propuesta trimestralmente	Gerente General	27/03/2017	28/06/2017	Informe y papelaría para la evaluación	150.00		
<b>Total</b>							<b>1,770.00</b>		

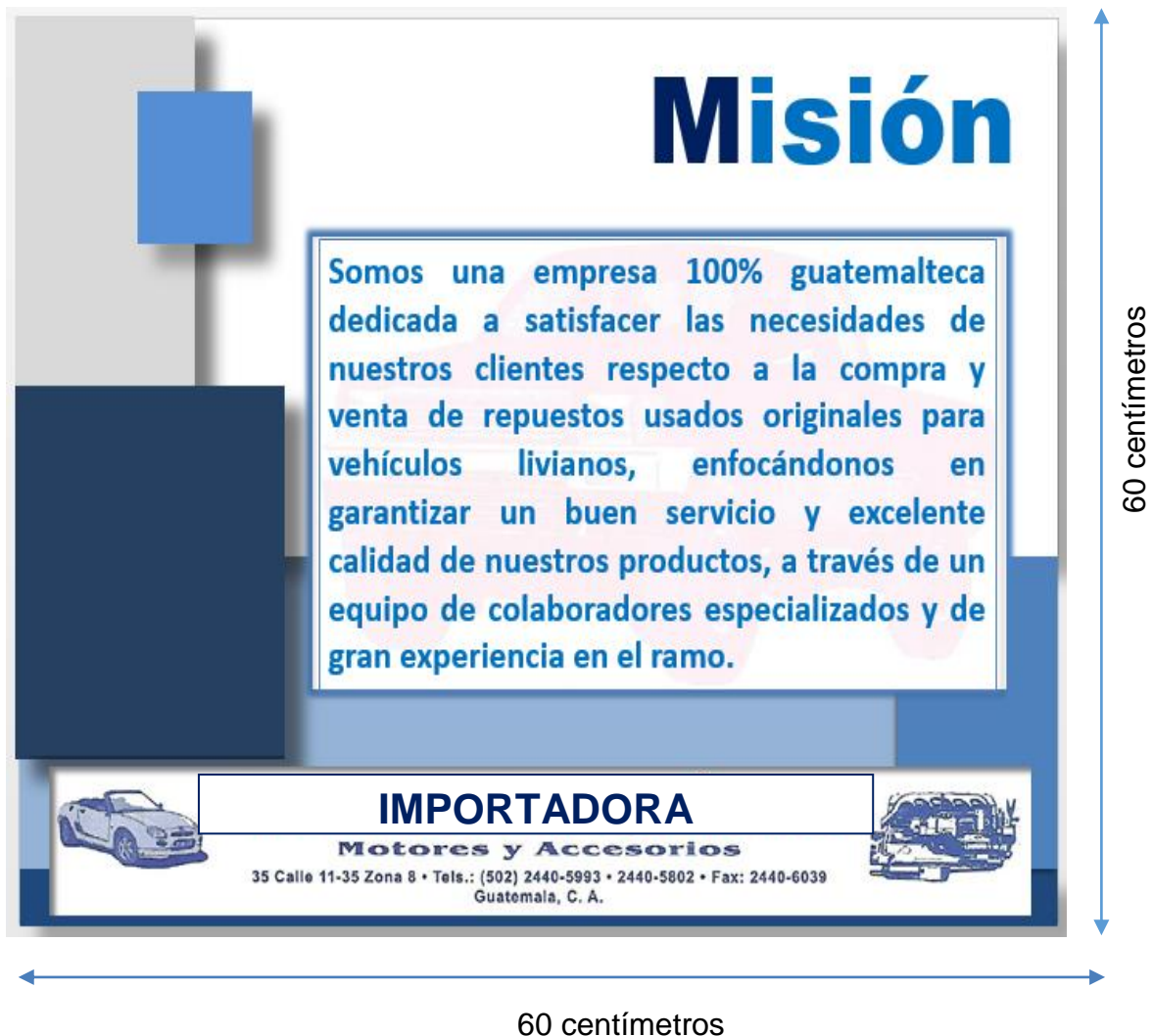
Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 1**

**Rótulo institucional misión**

**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**

**Ciudad de Guatemala, año 2,016**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

Se recomienda elaborar de los rótulos en plástico PVC e imprimirlos en alta definición. Así mismo deberán ser ubicados en la sala de ventas y en el ingreso a la gerencia general.

**Formato 2**  
**Rótulo institucional visión**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**



60 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

Se recomienda elaborar de los rótulos en plástico PVC e imprimirlos en alta definición. Así mismo deberán ser ubicados en la sala de ventas y en el ingreso a la gerencia general.

### Formato 3

#### Rótulo institucional valores

Importadora de repuestos usados para vehículos livianos

Ciudad de Guatemala, año 2,016

The sign is rectangular with a white background and blue accents. At the top right, the word "Valores" is written in a large, bold, blue font. Below this, a central box contains four bullet points, each starting with a checkmark and a bolded value name: "Integridad", "Actitud de servicio", "Responsabilidad", and "Lealtad". Each point describes the company's commitment to that value. To the left of the sign, there are decorative blue and grey squares. At the bottom, a white banner contains the company name "IMPORTADORA" in large blue letters, followed by "Motores y Accesorios" in smaller blue letters. Below the banner, the address and contact information are listed: "35 Calle 11-35 Zona 8 • Tels.: (502) 2440-5993 • 2440-5802 • Fax: 2440-6039 Guatemala, C. A.". On the left side of the banner is an image of a silver sports car, and on the right side is an image of a car engine. A blue double-headed arrow on the right side of the sign indicates a height of 60 centimeters, and a blue double-headed arrow at the bottom indicates a width of 60 centimeters.

# Valores

- ✓ **Integridad:** actuamos cada día con la verdad, transparencia y honestidad, debido a que estamos conscientes que queremos establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes internos y externos,
- ✓ **Actitud de servicio:** atendemos a nuestros clientes internos y externos con empatía, buen a actitud y esmero para que cada una de nuestras experiencias sea satisfactoria.
- ✓ **Responsabilidad:** nos esmeramos por brindar productos de buena calidad y precio, a través de responder por nuestros propios actos. Realizamos todas nuestras tareas con diligencia, serenidad y prudencia de constante de nuestros procesos de importación, lo cual nos permite generar confianza, haciendo las cosas bien desde la primera vez.
- ✓ **Lealtad:** trabajamos cumpliendo las leyes que exigen la fidelidad y el honor, lo que nos permite ser cumplidores de nuestra palabra..

**IMPORTADORA**  
Motores y Accesorios  
35 Calle 11-35 Zona 8 • Tels.: (502) 2440-5993 • 2440-5802 • Fax: 2440-6039  
Guatemala, C. A.

60 centímetros

60 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

Se recomienda elaborar de los rótulos en plástico PVC e imprimirlos en alta definición. Así mismo deberán ser ubicados en la sala de ventas y en el ingreso a la gerencia general.

## Formato 4

### Trifoliar de la filosofía empresarial vista externa Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

**ANTECEDENTES**

Importadora Quiñonez nace hace mas de 25 años para satisfacer las necesidades de los guatemaltecos respecto a la adquisición de repuestos usados para vehículos livianos de las mas reconocidas marcas teniendo como pilares fundamentales asesoría personalizada y productos de calidad.

**IMPORTADORA**

**Motores y Accesorios**  
35 Calle 11-35 Zona 9 • Tels.: (502) 2440-5893 • 2440-5802 • Fax: 2440-6039  
Guatemala, C. A.

Importadora Quiñonez

Filosofía Empresarial

2017

21.59 centímetros

27.94 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

## Formato 5

### Trifoliar de la filosofía empresarial vista interna Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

**Misión**

Somos una empresa 100% guatemalteca dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes respecto a la compra y venta de repuestos usados originales para vehículos livianos, enfocándonos en garantizar un buen servicio y excelente calidad de nuestros productos, a través de un equipo de colaboradores especializados y de gran experiencia en el ramo.

**Valores**

- ✓ Integridad: actuamos cada día con la verdad, transparencia y honestidad, debido a que estamos conscientes que queremos establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes internos y externos,
- ✓ Actitud de servicio: atendemos a nuestros clientes internos y externos con empatía, buena actitud y esmero para que cada una de nuestras experiencias sea satisfactoria.
- ✓ Responsabilidad: nos esmeramos por brindar productos de buena calidad y precio, a través de responder por nuestros propios actos. Realizamos todas nuestras tareas con diligencia, serenidad y prudencia de constante de nuestros procesos de importación, lo cual nos permite generar confianza, haciendo las cosas bien desde la primera vez.
- ✓ Lealtad: trabajamos cumpliendo las leyes que exigen la fidelidad y el honor, lo que nos permite ser cumplidores de nuestra palabra.

**Visión**

Ser de las empresas líderes, reconocidas en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, a nivel metropolitano como departamental, preferida por su calidad y generación de bienestar, esmerándonos en la búsqueda de la mejora continua de nuestros procesos.

21.59 centímetros

27.94 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

Elaborar a en hojas bond carta a colores y asegurarse que cada colaborador cuente con un ejemplar en su lugar de trabajo.

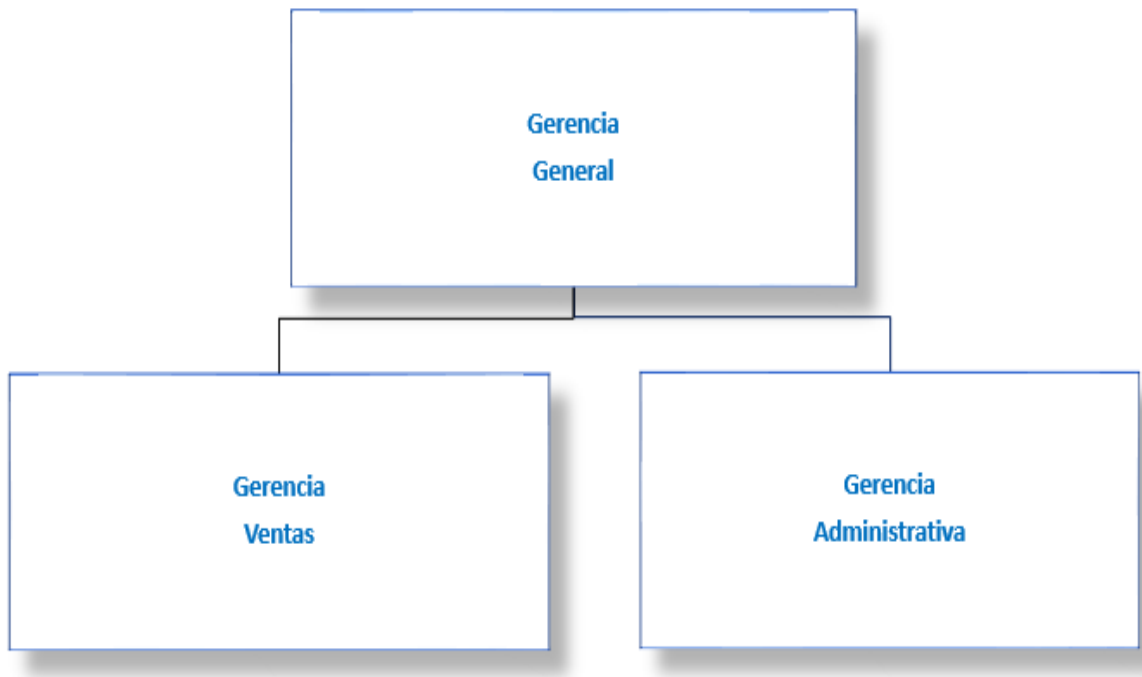


**Cuadro 8**  
**Plan de acción sobre estructura organizacional**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

<b>Estrategia:</b> Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores.							
<b>Objetivo:</b> Establecer las actividades necesarias para implementar la nueva estructura organizacional, al 100% en el corto y mediano plazo.							
<b>Periodo:</b> enero 2017 - junio 2017							
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>		
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la estructura organizacional propuesta en una reunión	Estudiante USAC	10/01/2017	10/01/2017	Papelería Informe Refrigerio	70.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la estructura organizacional en una reunión	Gerente General	12/01/2017	12/01/2017	Papelería	10.00
3	Diseñar tres rótulos institucionales para dar a conocer por escrito y de forma visual el organigrama formal de la empresa (formato 8)	Imprimir los tres rótulos institucionales de la estructura organizacional de la empresa en una semana	Gerente Administrativo	02/02/2017	08/02/2017	Materiales para el diseño y elaboración de rótulos institucionales	150.00
4	Colocar los rótulos, en lugares estratégicos, que contienen la estructura organizacional	Instalar el total de los rótulos en un día para que sea del conocimiento del personal	Gerente Administrativo	10/02/2017	10/02/2017	Material para la instalación de los rótulos institucionales	50.00
5	Realizar una reunión con todo el personal de la empresa	Dar a conocer por escrito la estructura organizacional, al 100% de los colaboradores en una reunión	Gerente Administrativo	15/02/2017	15/02/2017	Informe, hojas bond, lapiceros y refacción	50.00
7	Realizar una reunión mensual con todo el personal de la empresa para reforzar en el conocimiento de la estructura organizacional	Reforzar a cada uno los colaboradores sobre la posición jerárquica que ocupa dentro de la empresa en reuniones de 30 minutos	Gerente Administrativo	22/02/2017	22/05/2017	Informe, hojas de revisión y lapiceros	40.00
8	Evaluar el alcance de la propuesta respecto a la implementación de estructura organizacional	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta	Gerente General	12/06/2017	16/06/2017	Informe y papelería para la evaluación	150.00
<b>Total</b>							<b>520.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 6**  
**Organigrama general propuesto**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Agosto 2016.

**Nota:** las medidas para la elaboración del organigrama propuesto serán de 50 centímetros cuadrados. Se recomienda elaborar de los rótulos en plástico PVC e imprimirlos en alta definición. Así mismo deberán ser ubicados en la sala de ventas y en el ingreso a la gerencia general.

**Formato 7**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**



Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Agosto 2016.

**Nota:** las medidas para la elaboración del organigrama propuesto serán de 50 centímetros cuadrados. Se recomienda elaborar de los rótulos en plástico PVC e imprimirlos en alta definición. Así mismo deberán ser ubicados en la sala de ventas y en el ingreso a la gerencia general.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción para implementar el cuadro de mando integral**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

Estrategia: Implementar un cuadro de mando integral para la importadora.						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el cuadro de mando integral al 100%, a corto y mediano plazo.						
Periodo: abril 2017 – enero 2019						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización	
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	03/04/2017	03/04/2017	100.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/04/2017	07/04/2017	10.00
3	Evaluar a dos empresas de prestigio, especializados en CMI en Guatemala	Seleccionar a una empresa para la implementación del cuadro de mando integral en una reunión	Gerente de General	11/04/2017	11/04/2017	30.00
4	Realizar una reunión inicial el proveedor que asesorara a la importadora (formato 8)	Definir todas las condiciones para la implementación en tres reuniones	Gerente General	18/04/2017	28/04/2017	50,000.00
5	Realizar reuniones de con el proveedor para definir los procedimientos de operación	Definir al 100% los procedimientos para iniciar implementación en la importadora	Gerente Administrativo	02/05/2017	30/04/2018	5,000.00
6	Realizar una reunión mensual con el proveedor para verificar avance de la implementación	Revisar los resultados de la implementación el segundo día hábil de cada mes	Gerente General	02/05/2018	20/12/2018	250.00
7	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta dentro de los primeros 20 días hábiles de enero 2019	Gerente General	02/01/2019	30/01/2019	100.00
<b>Total</b>						<b>55,480.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala, Año 2016.

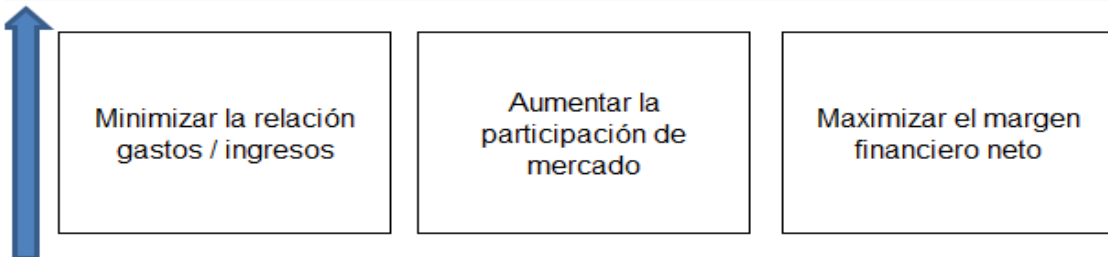
## Formato 8

### Cuadro de mando integral, objetivos estratégicos Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

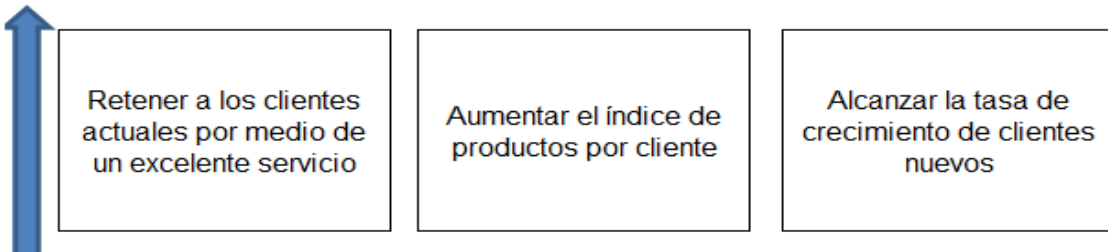
#### *Visión*

*Ser una empresa reconocida en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, preferida por su calidad y generación de bienestar.*

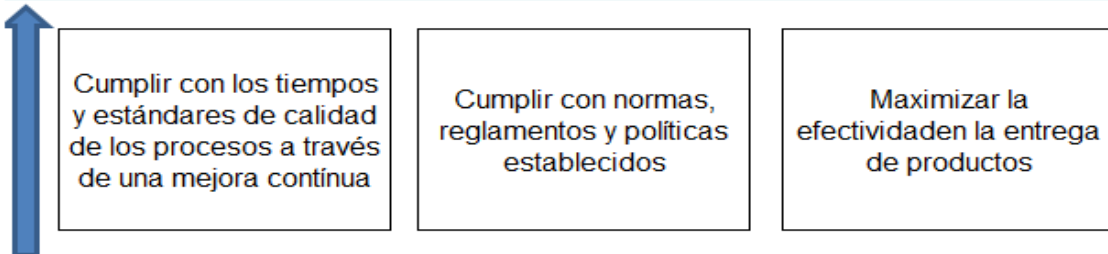
#### PERSPECTIVA FINANCIERA



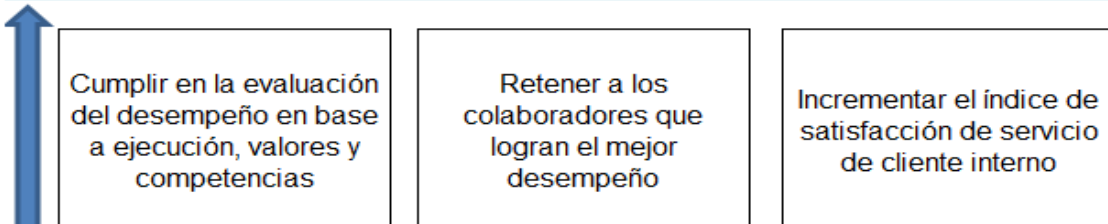
#### PERSPECTIVA DEL CLIENTE



#### PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO



#### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE



Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Guatemala. Año 2016.

## Formato 9

### Cuadro de mando integral, iniciativas, indicadores y metas Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

#### Visión

*Ser una empresa reconocida en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, preferida por su calidad y generación de bienestar.*

INICIATIVA	INDICADORES	METAS
Utilidad e ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilidad operativa</li> <li>* Crecimiento</li> <li>* Reducción de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar el 20% de utilidad</li> <li>* Crecer un 10% respecto al año</li> <li>* Reducir en 20% los costos anuales</li> </ul>
INICIATIVA	INDICADORES	METAS
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* % de retención</li> <li>* Aumento en calidad</li> <li>* % Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar a 50% retención de C.</li> <li>* Aumentar un 10% la calidad</li> <li>* Aumentar a 70% Satisfacción / C</li> </ul>
INICIATIVA	INDICADORES	METAS
Excelencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* % tiempos de atención</li> <li>* % de cumplimiento en normas y políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar 20% tiempos de AT.</li> <li>* Supervisar 100% el cumplimiento de normas y P.</li> </ul>
INICIATIVA	INDICADORES	METAS
Competencias y capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productividad del personal</li> <li>* % de rotación del personal</li> <li>* % del índice de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar a 10% la productividad del personal</li> <li>* Reducir 10% la rotación de P.</li> <li>* Aumentar a 20%</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Guatemala. Año 2016.

Formato 10

Cuadro de mando integral, plan de acción y responsable  
Importadora de repuestos usados para vehículos livianos  
Ciudad de Guatemala, año 2,016

Visión

*Ser una empresa reconocida en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, preferida por su calidad y generación de bienestar.*

**PLAN DE ACCIÓN**

**RESPONSABLE**

Plan de acción 1  
Plan de acción 2  
Plan de acción 3

Departamento 1  
Departamento 2  
Departamento 3

**PLAN DE ACCIÓN**

**RESPONSABLE**

Plan de acción 1  
Plan de acción 2  
Plan de acción 3

Departamento 1  
Departamento 2  
Departamento 3

**PLAN DE ACCIÓN**

**RESPONSABLE**

Plan de acción 1  
Plan de acción 2  
Plan de acción 3

Departamento 1  
Departamento 2  
Departamento 3

**PLAN DE ACCIÓN**

**RESPONSABLE**

Plan de acción 1  
Plan de acción 2  
Plan de acción 3

Departamento 1  
Departamento 2  
Departamento 3

Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Guatemala. Año 2016.

**Nota: en la siguiente página se presenta la estructura el esquema general propuesto del mapa estratégico. Así mismo en el anexo 3 se presenta un ejemplo con estimaciones.**

Formato 11

Cuadro de mando integral, general  
 Importadora de repuestos usados para vehículos livianos

Ciudad de Guatemala, año 2,016

Visión

Ser una empresa reconocida en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, preferida por su calidad y generación de bienestar.

PERSPECTIVA FINANCIERA	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Minimizar la relación gastos / Ingresos	Maximizar el margen financiero neto	Utilidad e Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el 20% de utilidad</li> <li>- Crear un 10% respecto al año</li> <li>- Reducir en 20% los costos anuales</li> </ul>	Plan de acción 1 Plan de acción 2 Plan de acción 3	Departamento 1 Departamento 2 Departamento 3
Aumentar la participación de mercado					
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Retener a los clientes actuales por medio de un excelente servicio	Alcanzar la tasa de crecimiento de clientes nuevos	Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a 50% retención de C.</li> <li>- Aumentar un 10% la calidad</li> <li>- Aumentar a 70% Satisfacción / C</li> </ul>	Plan de acción 1 Plan de acción 2 Plan de acción 3	Departamento 1 Departamento 2 Departamento 3
Aumentar el índice de productos por cliente					
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Cumplir con los tiempos y estándares de calidad de los procesos a través de una mejora continua	Maximizar la efectividad en la entrega de productos	Excelencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar 20% tiempos de AT.</li> <li>- Supervisar 100% el cumplimiento de normas y P.</li> </ul>	Plan de acción 1 Plan de acción 2 Plan de acción 3	Departamento 1 Departamento 2 Departamento 3
Cumplir con normas, reglamentos y políticas establecidas					
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Cumplir en la evaluación del desempeño en base a ejecución, valores y competencias	Incrementar el índice de satisfacción de servicio de cliente interno	Competencias y capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a 10% la productividad del personal</li> <li>- Reducir 10% la rotación de P.</li> <li>- Aumentar a 20%</li> </ul>	Plan de acción 1 Plan de acción 2 Plan de acción 3	Departamento 1 Departamento 2 Departamento 3
Retener a los colaboradores que logran el mejor desempeño					

Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Guatemala. Año 2016.



**Cuadro 10**  
**Plan de acción sobre alianzas comerciales**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos.						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para establecer y desarrollar al 100% las alianzas comerciales, a corto y mediano plazo.						
<b>Periodo:</b> abril 2017 – septiembre 2017						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	03/04/2017	03/04/2017	100.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/04/2017	07/04/2017	10.00
3	Evaluar a cinco talleres automotrices, de prestigio, especializados en Guatemala	Seleccionar a tres talleres automotrices en una reunión	Gerente de Ventas	11/04/2017	11/04/2017	30.00
4	Realizar una reunión inicial con los propietarios de los talleres seleccionados para presentar las propuestas de alianza comercial (formato 7)	Definir todas las condiciones para trabajar la alianza comercial en una reunión	Gerente de Ventas	18/04/2017	28/04/2017	50.00
5	Realizar reuniones de seguimiento con los propietarios de los talleres para definir los procedimientos de operación	Definir al 100% los procedimientos para iniciar a operar la alianza comercial en un mes	Gerente Administrativo	02/05/2017	30/04/2017	50.00
6	Realizar una reunión mensual con los propietarios de los talleres automotrices	Revisar los resultados de las tres alianzas comerciales el segundo día hábil de cada mes	Gerente de Ventas	02/05/2017	02/09/2017	250.00
7	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta dentro de los primeros 10 días hábiles de septiembre 2017	Gerente General	04/09/2017	15/09/2017	100.00
<b>Total</b>						<b>690.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 12**  
**Propuesta Comercial para establecer alianzas**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

**Propuesta Comercial**

Preparada por:  
(Nombre)  
(Puesto)

Aprobada por:

(Nombre y firma)	(Nombre y firma)
(Puesto)	(Puesto)
(Empresa)	Importadora Quiñonez

Fecha

**IMPORTADORA**  
**Motores y Accesorios**  
35 Calle 11-35 Zona 8 • Tels.: (502) 2440-5993 • 2440-5802 • Fax: 2440-6039  
Guatemala, C. A.

21.59 centímetros

27.94 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Cuadro 11**  
**Plan de acción sobre ampliación de medios de pago**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos.						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para ampliar los medios de pago, tarjeta de crédito y débito, al 100%, a corto y mediano plazo.						
<b>Periodo:</b> enero 2017 – marzo 2017						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto en Q.
				Inicio	Finalización	
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	17/10/2017	17/10/2017	30.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	20/01/2017	20/01/2017	10.00
3	Evaluar cuatro instituciones bancarias que prestan el servicio para consumo con tarjeta de débito y crédito en establecimientos comerciales	Seleccionar a dos instituciones bancarias en una reunión	Gerente General	23/01/2017	23/01/2017	30.00
4	Solicitar la visita de un representante de cada una de las instituciones bancarias seleccionadas para contratar sus servicios	Definir todas las condiciones necesarias para contar con la opción de pago para los clientes a más tardar el 10/02/2017	Gerente de Ventas	30/01/2017	10/02/2017	30.00
5	Reuniones de seguimiento con los representantes de las instituciones bancarias	Concretar los procedimientos para iniciar a operar los pagos de los clientes en dos reuniones	Gerente Administrativo	17/02/2017	24/02/2017	20.00
6	Diseñar dos rótulos institucionales de las opciones de pago para los clientes (formato 8)	Imprimir los dos de los rótulos en un día para que los clientes se enteren de las nuevas formas de pago	Gerente Administrativo	06/03/2017	06/03/2017	150.00
7	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta antes del 31/03/2017	Gerente General	27/03/2017	31/03/2017	50.00
<b>Total</b>						<b>320.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 13**

**Rótulo de opciones de pago para los clientes  
Importadora de repuestos usados para vehículos livianos  
Ciudad de Guatemala, año 2,016**

**Nuevas Opciones  
De Pago**

**IMPORTADORA**

Pensando en su comodidad ahora le ofrece

Más alternativas para realizar sus compras:

Tarjeta De Débito **VISA**

Tarjeta De Crédito **MasterCard**

**IMPORTADORA**  
**Motores y Accesorios**  
35 Calle 11-35 Zona 8 • Tels.: (502) 2440-5993 • 2440-5802 • Fax: 2440-6039  
Guatemala, C. A.

30 centímetros

30 centímetros

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Cuadro 12**  
**Plan de acción para implementar la cadena de valor**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para la importadora.						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar la herramienta administrativa cadena de valor, al 100%, a corto y mediano plazo.						
<b>Periodo:</b> abril 2017 – enero 2018						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	03/04/2017	03/04/2017	100.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/04/2017	07/04/2017	10.00
3	Evaluar a dos empresas de prestigio, especializados en CV en Guatemala	Seleccionar a una empresa para la implementación cadena de valor, en una reunión	Gerente de General	11/04/2017	11/04/2017	30.00
4	Realizar una reunión inicial el proveedor que asesorara a la importadora (formato 7)	Definir todas las condiciones para la implementación en tres reuniones	Gerente General	18/04/2017	28/04/2017	10,000.00
5	Realizar reuniones de con el proveedor para definir los procedimientos de operación	Definir al 100% los procedimientos para iniciar implementación en la importadora	Gerente Administrativo	02/05/2017	30/04/2018	2,000.00
6	Realizar una reunión mensual con el proveedor para verificar avance de la implementación	Revisar los resultados de la implementación el segundo día hábil de cada mes	Gerente General	02/05/2018	20/12/2018	250.00
7	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en que porcentaje se ha implementado la propuesta dentro de los primeros 20 días hábiles de enero 2018	Gerente General	02/01/2018	30/01/2018	100.00
<b>Total</b>						<b>12,480.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 14**  
**Cadena de valor**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**



Fuente: elaboración propia adaptado de Michael Porter. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Cuadro 13**  
**Plan de acción sobre creación de página WEB, Facebook y Twitter**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales.						
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para crear la página WEB, Facebook y Twitter de la empresa, al 100%, a corto y mediano plazo.						
<b>Periodo:</b> febrero 2017 – julio 2017						
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>	
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	06/02/2017	06/02/2017	30.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	08/02/2017	08/02/2017	10.00
3	Diseñar la estructura y contenidos de la página WEB, Facebook y Twitter oficiales, a crear, de la empresa	Aprobar la estructura y contenidos propuestos en una semana reunión	Gerente Administrativo	20/02/2017	27/02/2017	100.00
4	Presentar la propuesta de lo que se solicitará a la empresa encargada	Definir en una reunión lo que se solicitará al proveedor	Gerente Administrativo	07/03/2017	07/03/2017	50.00
5	Contratar los servicios de un proveedor para que cree, le de mantenimiento y de soporte para la página en internet y sus respectivas redes sociales oficiales	Contar con un proveedor que cumpla con la entrega y funcionamiento de la nueva página WEB y redes sociales para la empresa en un mes	Gerente Administrativo	13/03/2017	17/04/2017	2,500.00
6	Iniciar con el funcionamiento para el público de la página WEB y redes sociales institucionales	Garantizar el buen funcionamiento de la página WEB y redes sociales en un día	Gerente Administrativo	01/07/2017	01/07/2017	20.00
7	Realizar una reunión con todo el personal de la empresa (formato 8)	Dar a conocer a todos los colaboradores de la empresa la funcionalidad de la página WEB, Facebook y Twitter oficiales de la empresa	Gerente Administrativo	03/07/2016	03/07/2017	150.00
8	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta antes del 21/07/2017	Gerente Administrativo	17/07/2017	21/07/2017	50.00
<b>Total</b>						<b>2,965.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

## Formato 15

### Página WEB, Facebook y Twitter oficiales

Importadora de repuestos usados para vehículos livianos

Ciudad de Guatemala, año 2,016

**Página WEB,  
Facebook y Twitter**

http://www.importadorasquifonez.com/

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

**IMPORTADORA**  
Motores y Accesorios  
35 Calle 51-35 Zona 5 • Tels.: (502) 2440-5993 • 2440-5602 • Fax: 2440-6039  
Guatemala, C. A.

Facebook Twitter

- [Inicio](#)
- [Quiénes Somos](#)
  - [Historia](#)
  - [Misión](#)
  - [Visión](#)
  - [Valores](#)
- [Repuestos Gasolina](#)
- [Repuestos Diésel](#)
- [Contáctanos](#)

VISA MasterCard

TOYOTA NISSAN MITSUBISHI MOTORS ISUZU MAZDA DAIHATSU HINO HONDA HYUNDAI SUZUKI KIA

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.



**Cuadro 14**  
**Plan de acción para realizar estudios de mercado**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Realizar un estudio de mercado para evaluar a los más cercanos competidores de la empresa.							
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar estudios de mercado, al 100%, a corto y mediano plazo.							
<b>Periodo:</b> abril 2017 – enero 2018							
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>		
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	03/04/2017	03/04/2017	Papelera Propuesta	100.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	07/04/2017	07/04/2017	Papelera para la aprobación	10.00
3	Evaluar a dos empresas de prestigio, especializados en estudios de mercado en Guatemala	Seleccionar a una empresa para realizar el estudio de mercado, en una reunión	Gerente General	11/04/2017	11/04/2017	Papelera para la selección refrigerio	30.00
4	Realizar una reunión inicial el proveedor que asesorara a la importadora (formato 7)	Definir todas las condiciones para la implementación en tres reuniones	Gerente General	18/04/2017	28/04/2017	Propuestas personalizadas refrigerio	2,000.00
5	Realizar reuniones de con el proveedor para definir los procedimientos de operación	Definir al 100% los procedimientos para iniciar implementación en la importadora	Gerente Administrativo	02/05/2017	30/04/2018	Papelera para elaborar los procedimientos para operar refrigerio	100.00
6	Realizar una reunión mensual con el proveedor para verificar avance de la implementación	Revisar los resultados de la implementación el segundo día hábil de cada mes	Gerente General	02/05/2018	20/12/2018	Informes por empresa, papelera y refrigerio	250.00
7	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en que porcentaje se ha implementado la propuesta dentro de los primeros 20 días hábiles de enero 2018	Gerente General	02/01/2018	30/01/2018	Informe y papelera para la evaluación	100.00
<b>Total</b>							<b>2,550.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

### Formato 16

#### Estructura ejemplo de estudio de mercado, individual Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

Empresa	Producto	Existencia	Precio	Servicio de revisión
Importadora	Motores:			
	1 Toyota Corolla 2004			
	2 Nissan Sentra 2004			
	3 Mazda 3 2004			
	Cajas automáticas:			
	1 Toyota Corolla 2004			
	2 Nissan Sentra 2004			
	3 Mazda 3 2004			
	Puerta de piloto			
	1 Toyota Corolla 2004			
	2 Nissan Sentra 2004			
	3 Mazda 3 2004			

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

## Formato 17

### Estructura ejemplo de estudio de mercado, evaluación Importadora de repuestos usados para vehículos livianos Ciudad de Guatemala, año 2,016

Producto	Empresa	Importadora			Competidor N. 1			Competidor N. 2			Competidor N. 3			Competidor N. 4		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
<b>Criterios</b>																
<b>Motores:</b>																
Toyota Corolla 2004																
Nissan Sentra 2004																
Mazda 3 2004																
<b>Cajas automáticas:</b>																
Toyota Corolla 2004																
Nissan Sentra 2004																
Mazda 3 2004																
<b>Puertas de piloto:</b>																
Toyota Corolla 2004																
Nissan Sentra 2004																
Mazda 3 2004																
<b>Total por criterio</b>																
<b>Total por empresa</b>																

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

Tabla de referencias sobre criterios:

Criterio	Nomenclatura
Existencia	A
Precio	B
Servicio de revisión	C

Tabla de asignación de punteos

Puntaje	Criterio
<b>Existencia</b>	
0 puntos	Sin existencia
10 puntos	En existencia
<b>Precio</b>	
2 puntos	Muy Alto
4 puntos	Alto
6 puntos	Medio
8 puntos	Bajo
10 puntos	Muy bajo
<b>Servicio de revisión por compra</b>	
0 puntos	No aplica
10 puntos	Si aplica

**Cuadro 15**  
**Plan de acción para adquirir un sistema de control de inventarios**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2016**

<b>Estrategia:</b> Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios.							
<b>Objetivo:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar un sistema de inventarios computarizado, al 100%, a corto y mediano plazo.							
<b>Periodo:</b> julio 2017 – septiembre 2017							
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto en Q.</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>		
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	04/07/2017	04/07/2017	Papelería Propuesta Refrigerio	30.00
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	06/07/2017	08/07/2017	Papelería para la aprobación	10.00
3	Solicitud de tres cotizaciones de empresas que vendan sistemas computarizados para el control de inventarios	Obtener las cotizaciones en una semana	Gerente Administrativo	10/07/2017	14/07/2017	Combustible	50.00
4	Presentar las cotizaciones obtenidas del sistema de control de inventarios	Elegir un proveedor con el cual se le realizará la compra, en una reunión	Gerente Administrativo	17/07/2017	17/07/2017	Papelería	10.00
5	Adquisición del sistema computarizado de control de inventarios para la empresa	Lograr que el sistema funcione en una semana	Gerente Administrativo	24/07/2017	28/07/2017	Cheque de la empresa para la compra Combustible	3,550.00
6	Reunir al personal involucrado y que será responsable de operar el sistema de control de inventarios para la empresa	Capacitar todo el personal responsable de manejar la herramienta en una semana	Gerente Administrativo	07/08/2017	11/08/2017	Papelería	10.00
7	Carga del inventario al sistema de control adquirido	Ingresar todos los productos del inventario en un mes	Gerente Administrativo	14/08/2017	14/09/2017	Papelería Cardex	100.00
8	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta antes del 29/09/2017	Gerente Administrativo	25/09/2017	29/09/2017	Informe y papelería para la evaluación	50.00
<b>Total</b>							<b>3,810.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Formato 18**  
**Sistema para control de inventarios**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

## Sistema para control de inventarios

**Registro de Traspasos Internos**

Fecha Doc: 21/09/2005

Observación: TURNO NOCHE + TURNO DIA

OSIGEN 01 BODEGA PRINCIPAL DESTINO 06 COCINA FRÍA

Code	Descripción	Cantidad	Unidad	U. Límite	\$ Total
0048	MANZANA BOJA * 180 GR. AL. 500G	2,345	KG	175	454,175
00467	PLATANO	2,880	KG	280	806,400
00467	MILANZA * 180 GR. AL. 10.00	2,440	KG	280	683,200
00468	PERISA * 180 GR. AL. 30.00	2,790	KG	230	697,500
00024	COCA COLA DIOXIDAL BELLITA * 390 C.C.	21	UNIDAD	253,474	5,322,954
00024	BEBIDA SODA DISPENSADOR ALIADO BURST	3	UNIDAD	653,634	1,960,902
00024	SOFT DRINKS F&B PASADILLA	3	UNIDAD	690	2,070
00241	QUAKER * 300 C.C. 30.00	1	BOTELLA	226,186	226,186
00242	MARSHALL * 250 GR	3	UNIDAD	250,000	750,000
00242	NEPLUCA FRUTE CONGELADA	3	KG	1,365	4,095

TOTAL \$ 72.080

**Logos de marcas:** TOYOTA, NISSAN, MITSUBISHI MOTORS, ISUZU, MAZDA, DAIHATSU, HINO, HONDA, HYUNDAI, SUZUKI, KIA

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

**Cuadro 16**

**Plan de acción para adquirir un sistema de administración de clientes  
Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**

**Ciudad de Guatemala, año 2016**

Estrategia: Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora.										
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar un sistema de administración de clientes, al 100%, a corto y mediano plazo.										
Periodo: marzo 2017 – agosto 2017										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto en Q.			
				Inicio	Finalización					
1	Presentación de propuesta al Gerente General	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	09/03/2017	09/03/2017	Papelera Propuesta	30.00			
2	Discusión de propuesta con el Gerente General	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Gerente General	13/03/2017	13/03/2017	Papelera para la aprobación	10.00			
3	Solicitud de tres cotizaciones de empresas que venden sistemas computarizados para la administración de clientes CRM	Obtener todas las cotizaciones en una semana	Gerente Administrativo	15/03/2017	22/03/2017	Combustible	50.00			
4	Presentar las cotizaciones obtenidas del sistema de control de inventarios	Elegir el proveedor al cual se le realizará la compra, en una reunión	Gerente Administrativo	27/03/2017	27/03/2017	Papelera	10.00			
5	Compra del sistema computarizado de administración de clientes CRM para la empresa	Lograr que el sistema funcione eficientemente en 45 días	Gerente Administrativo	03/04/2017	17/05/2017	Cheque para comprarlo Combustible	2,050.00			
6	Reunir al personal involucrado y que será responsable de operar el sistema de administración de clientes CRM	Capacitar a todo el personal responsable de manejar la herramienta en dos semanas	Gerente Administrativo	01/06/2017	15/06/2017	Papelera	10.00			
7	Carga de la base de datos de clientes al sistema adquirido recientemente	Actualizar al 100% la base de datos de clientes un mes y medio	Gerente Administrativo	18/06/2017	31/07/2017	Papelera Cardex	100.00			
8	Realizar una reunión de refuerzo con los usuarios del sistema de administración de clientes CRM	Contar con el conocimiento necesario para operar el sistema en una semana	Gerente Administrativo	07/08/2017	11/08/2017	Papelera	10.00			
9	Evaluación del grado de alcance de la propuesta implementada	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta antes del 18/08/2017	Gerente Administrativo	14/08/2017	18/08/2017	Informe y papelería para la evaluación	50.00			
<b>Total</b>							<b>2,410.00</b>			

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

## Formato 19

**Sistema para administración de clientes CRM**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

# Sistema para administración de clientes CRM

The screenshot displays a web-based CRM application interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'Archivo', 'Acciones', 'Administración', 'Ver', 'Reportes', 'Ventanas', 'Ayuda', and 'Salir'. Below the menu is a search bar labeled 'Escriba el nombre de socio' and a 'Buscar' button. The main content area features a table with columns for 'Codigo', 'Nombre', 'Duración', 'Tipo', 'Visita/Día', 'Deducción', 'Costo', and 'Promocional'. The table lists various vehicle categories such as 'CLASICA', 'GOLD', 'PREMIUM', and 'GRUPO 2 A 3 PERSONAS'. A sidebar on the left contains icons for 'Agregar Socio', 'Hacer Grupo', and 'Facturación'. At the bottom of the interface, there is a banner with logos for various car brands: TOYOTA, NISSAN, MITSUBISHI, ISUZU, MAZDA, SUBARU, HINO, HONDA, HYUNDAI, SUZUKI, and KIA.

Codigo	Nombre	Duración	Tipo	Visita/Día	Deducción	Costo	Promocional
001	CLASICA	1	MESES	0	N	22000	N
002	GOLD	1	MESES	0	N	34000	N
003	PREMIUM	1	MESES	0	N	55000	N
004	GRUPO 2 A 3 PERSONAS	1	MESES	0	N	20000	N
005	GRUPO 4+ PERSONAS	1	MESES	0	N	18000	N
006	PREPAGO TRIMESTRAL	3	MESES	0	N	60000	N
007	PREPAGO SEMESTRAL	6	MESES	0	N	108000	N
008	PREPAGO ANUAL	1	AÑOS	0	N	180000	N
009	ESTUDIANTES	1	MESES	0	N	16000	N
010	ADULTO MAYOR	1	MESES	0	N	16000	N
011	CORPORATIVAS	1	MESES	0	N	18000	N
012	GRUPO 4 PERSONAS (SEMESTRAL)	6	MESES	0	N	108000	N

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

### **3.6 Evaluación de estrategias**

Es necesario revisar periódicamente el avance en la implementación de las estrategias propuestas, por medio de actividades que las puedan verificar, controlar y ajustar, cuando sea conveniente. Adicionalmente asignar a los responsables, de realizar las evaluaciones y que informen al gerente general de la empresa evaluar el avance de cada una con el fin de asegurar los resultados.

En esta fase de la planeación estratégica se realizarán evaluaciones durante un periodo según se apliquen las estrategias, por lo cual a continuación se presenta la herramienta que deberá ser utilizada:



Formato 20

Guía para evaluar las estrategias  
 Importadora de repuestos usados para vehículos livianos  
 Ciudad de Guatemala, año 2,016

No.	Estrategia	Tipo	Responsable / Firma	Ejecutado		% De Avance			Ajuste
				Si	No	50% Iniciando	75% Parcialmente	100% Completado	
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial.	DO							
2	Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores.	DO							
3	Implementar un cuadro de mando integral para la importadora.	DO							
4	Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos.	FO							
5	Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos.	FO							
6	Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para la importadora.	FO							
7	Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales.	FA							
8	Realizar cada año un estudio de mercado para evaluar a los más cercanos competidores de la importadora.	FA							
9	Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios.	DA							
10	Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora.	DA							

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

### 3.7 Presupuesto

A continuación se presentan a detalle los costos, por estrategia propuesta, necesarios para su implementación. Así mismo, debe considerarse que, las estrategias en el presente cuadro representan el orden de prioridad para ser ejecutas.

**Cuadro 17**  
**Presupuesto para la implementación de la propuesta**  
**Importadora de repuestos usados para vehículos livianos**  
**Ciudad de Guatemala, año 2,016**

No.	Estrategia	Tipo	Costo En Q.
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial.	DO	1,770.00
2	Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores.	DO	520.00
3	Implementar un cuadro de mando integral para la empresa.	DO	55,490.00
4	Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos.	FO	590.00
5	Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos.	FO	320.00
6	Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para la importadora.	FO	12,490.00
7	Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales.	FA	2,965.00
8	Realizar cada año un estudio de mercado para evaluar a los más cercanos competidores de la importadora	FA	2,550.00
9	Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios.	DA	3,810.00
10	Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora	DA	2,410.00
<b>Total de la propuesta</b>			<b>82,915.00</b>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

### 3.8 Relación costo-beneficio

A continuación se presenta la relación costo-beneficio que obtendrá la importadora al implementar cada una de las estrategias, esta relación servirá para analizar, a detalle, si los beneficios cualitativos sobrepasan los costos propuestos. No se obtuvo acceso a datos cuantitativos por seguridad de la empresa por ello solo se presentan los beneficios cualitativos:

No.	Estrategia	Tipo	Beneficio
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial.	DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque de los colaboradores de la empresa respecto a los objetivos trazados</li> <li>- Identificación de los colaboradores con la empresa</li> </ul>
2	Definir formalmente y dar a conocer la estructura organizacional a los colaboradores.	DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un orden que permite mejorar aprovechamiento de los recursos</li> </ul>
3	Implementar un cuadro de mando integral para la importadora.	DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrar y balancear las 4 perspectivas</li> </ul>
4	Crear alianzas comerciales con talleres de mecánica automotriz de vehículos livianos.	FO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la cartera de clientes</li> <li>- Generar ventas por volumen</li> </ul>
5	Ampliar los medios de pago para facilitar al cliente la adquisición de los productos.	FO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer a clientes nuevos</li> <li>- Aumentar la fidelización de clientes</li> <li>- Mejorar el flujo de caja de la empresa</li> </ul>
6	Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para la importadora	FO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear valor al cliente</li> <li>- Aumentar las ventajas competitivas</li> </ul>
7	Crear una página WEB, redes sociales Facebook y Twitter de la empresa a fin promocionarse por medios digitales.	FA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor posicionamiento en el mercado</li> <li>- Mejorar la imagen de la empresa</li> <li>- Ahorro de recursos económicos y tiempo</li> </ul>
8	Realizar cada año un estudio de mercado para evaluar a los más cercanos competidores de la importadora.	FA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener información para la toma de decisiones</li> </ul>
9	Adquirir un sistema computarizado para el control de inventarios.	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Aumentar la satisfacción del cliente</li> <li>- Identificar objetivamente estacionalidad</li> </ul>
10	Implementar un sistema de administración de clientes CRM para tener una base de datos actualizada de los clientes de la importadora	DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la efectividad en el control comercial</li> <li>- Mantener actualizada la base de datos</li> <li>- Aumentar la fidelidad de los clientes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.

## CONCLUSIONES

A continuación se hace un breve resumen de los puntos principales abordados en el trabajo de tesis, se exponen los resultados y se destacan los hallazgos más importantes:

1. Las deficiencias administrativas en la empresa importadora de repuestos usados para vehículos livianos, son consecuencia de la falta de planeación estratégica, lo cual limita, a la misma, en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta. Por medio de este argumento se comprueba la hipótesis número uno.
2. La falta en la definición de la filosofía empresarial en la importadora limita a sus colaboradores a enfocarse, identificarse y encaminar sus esfuerzos diarios en el logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, repercute en no formular, con claridad, planes a largo plazo para que la empresa logre posicionarse ni sea competitiva en el mercado guatemalteco.
3. La carencia de una estructura organizacional formalmente establecida reflejada en el desconocimiento de los colaboradores respecto a los niveles jerárquicos y el desorden en la toma de decisiones conlleva que no se aprovechen los recursos al máximo.
4. Delimitar el campo de actuar de la importadora, únicamente a la comercialización hacia el cliente final o minorista, afecta el crecimiento en las ventas, requiriendo de mayor esfuerzo para conseguir niveles aceptables de rentabilidad.
5. El contar con un único medio de pago, que es en efectivo, afecta directamente la comercialización de los productos, ya que hoy en día la

diversificación para aceptar otras formas de pago permite aumentar la comodidad y la cantidad de clientes que la importadora puede atender diariamente. A través de ampliar dichos medios la empresa lograra una mayor eficiencia en sus procesos de compra y venta.

6. El no contar con herramientas tecnológicas para la importadora, limita el desarrollo de la misma generando costos altos, pérdida de clientes, mejorar la comunicación dentro y fuera de la empresa, así mismo, la falta de estas herramientas limita el posicionamiento en la mente de los consumidores.
7. No conocer a los más cercanos competidores afecta directamente a la toma de decisiones.
8. Actualmente no se cuenta un una herramienta administrativa que le permita a la importadora conocer cómo crear valor al cliente y obtener ventaja sobre sus competidores.
9. No contar con una herramienta administrativa que reúna los indicadores más adecuados y que a su vez estén equilibrados afecta directamente el logro de los objetivos organizacionales en el largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Para eliminar o minimizar las deficiencias encontradas y mejorar el desempeño de las actividades que se realizan en la empresa se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la planeación estratégica propuesta para hacerle frente a la competencia, lograr posicionarse en el mercado y lograr los objetivos a largo plazo. Éste a su vez le permitirá a la importadora un desarrollo continuo.
2. Realizar los esfuerzos necesarios para dar a conocer la filosofía empresarial, la cual permitirá la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr. A la vez le ayuda a construir una cultura empresarial propia que le permita destacar respecto a sus competidores.
3. Dar a conocer el organigrama propuesto a todos los colaboradores para que tengan conocimiento de los niveles jerárquicos y se mejore el aprovechamiento de los recursos.
4. Establecer alianzas comerciales con tres talleres de vehículos livianos de la ciudad de Guatemala para ampliar sus estrategias de ventas y conseguir ventas por volumen, mejorando así, sus niveles de rentabilidad.
5. Ampliar los medios de pago para facilitar a los clientes la adquisición de los productos que se ofrecen. Por medio de atender esta recomendación la importadora lograra atraer a más clientes nuevos constantemente.
6. Implementar herramientas tecnológicas tales como: crear la página WEB, Facebook, Twitter oficiales, sistema de control de inventarios y

administración de clientes permiten mejorar la relación con el cliente, aumentar la participación y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

7. Realizar un estudio de mercado una vez al año que permita conocer a los competidores más cercanos de la importadora.
8. Implementar la herramienta administrativa cadena de valor para que la empresa aprenda a crear valor para sus clientes y construir una ventaja competitiva.
9. Implementar un cuadro de mando integral de acuerdo a la naturaleza de la importadora que le permita establecer los indicadores según las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y de la innovación y el aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Altair, Consultores. 2005. **Cuadro de mando integral**. Editorial Altair. 1a. ed. España. 88 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2007. **Administración**. Editorial McGraw-Hill. 1a. ed. en español. México. 354 p.
3. Borello, Antonio. 1994. **El plan de negocios**. Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1a. ed. Madrid, España. 237 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2011. **Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones**. Editorial McGraw-Hill. 2a. ed. México. 304 p.
5. Fred R., David. 2008. **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Education. 11a. ed. México. 416 p.
6. Koontz, Harold y Weihrich Heinz. 2007. **Elementos de administración un enfoque internacional**. Editorial McGraw-Hill. 7a. ed. México. 465 p.
7. Koontz, Harold y Weihrich Heinz. 2012. **Administración una perspectiva global y empresarial**. Editorial McGraw-Hill. 14a. ed. México. 651 p.
8. Mercado, Salvador H. 2006. **Administración aplicada teoría y práctica**. Editorial Limusa. 3a. ed. México. 595 p.



9. República de Guatemala, Código de comercio de Guatemala, 28 de enero de 1970. Organismo Legislativo de Guatemala. 195 p.

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Boleta de encuesta**



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



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

**Objetivo:** recopilar información la empresa objeto de estudio, para detectar la problemática actual y con base en ella plantear alternativas viables de solución.

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de preguntas y se le pide por favor, contestar marcando con una "X" en los cuadros correspondientes la respuesta que considere correcta. La información obtenida se utilizará con fines académicos y será estrictamente confidencial.

**III. ASPECTOS GENERALES:**

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

Menos de un año  1 a 3 años  3 a 6 años  más de 6 años

18. ¿En qué área de la empresa labora? \_\_\_\_\_

19. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa? \_\_\_\_\_

20. ¿Cuánto tiempo tiene de estar en el puesto actual? \_\_\_\_\_

**IV. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

21. ¿Conoce cuál es la actividad principal de la empresa?

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿Sabe cómo se visualiza la empresa en 3 años?

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. De los siguientes valores, ¿Cuáles considera que se aplican en la empresa?

Honestidad	_____	Responsabilidad	_____
Compromiso	_____	Calidad	_____
Puntualidad	_____	Actitud de servicio	_____
Innovación	_____	Eficiencia	_____
Entrega	_____	Trabajo en equipo	_____

24. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Se siente identificado y comprometido con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Considera que los directivos de la empresa toman las mejores decisiones para ser más competitivos en el mercado de la importación?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. ¿La empresa cuenta con planes a largo plazo actualmente?

Sí  No

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Factor	Adecuado	No Adecuado	Comentario
Comunicación entre Empleados			
Trabajo en equipo			
Capacitación a empleados			
Estructura organizacional			
Descripción de puestos			
Liderazgo de los superiores			
Rapidez en el servicio			
Calidad de los productos			
Calidad en el servicio			
Ambiente laboral			
Instalaciones			
Herramientas de trabajo			
Disponibilidad en inventario			
Variedad de productos			
Sistema de inventarios			

Eficiencia en la venta			
Horarios de atención			
Antigüedad de la empresa			
Respaldo financiero			
Imagen de la empresa			
Equipo de ventas			
Seguridad industrial			
Ubicación de la empresa			
Número de puntos de venta			

29. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son oportunidades y cuales amenazas para la empresa?

Factor	Adecuado	No Adecuado	Comentario
Proveedores potenciales			
Alianza con otras empresas			
Competencia			
Tecnología de punta			
Repuestos genéricos			
Precio de la competencia			
Publicidad de la competencia			
Legislación existente			
Surgimiento de nuevas empresas en el ramo			
Repuestos nuevos originales de agencia			
Nuevos puntos de venta			
Precios y ofertas accesibles			
Medios de comunicación			
Repuestos usados de modelos recientes			

30. ¿Considera que la empresa cuenta con estrategias definidas que le ayuden a un crecimiento sostenido?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15 ¿Considera que sería beneficioso para la empresa contar con herramientas técnicas e instrumentos de planeación, para que la empresa pueda tener una mejor ejecución?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 2**  
**Guía de entrevista**



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



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

**Objetivo:** recopilar información la empresa objeto de estudio, para detectar la problemática actual y con base en ella plantear alternativas viables de solución.

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de preguntas y se le pide por favor, contestar marcando con una "X" en los cuadros correspondientes la respuesta que considere correcta. La información obtenida se utilizará con fines académicos y será estrictamente confidencial.

**I. ASPECTOS GENERALES:**

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

Menos de un año  1 a 3 años  3 a 6 años  más de 6 años

2. ¿En qué área de la empresa labora? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene de estar en el puesto actual? \_\_\_\_\_

**II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

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

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Sí  No



Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. De los siguientes valores, ¿Cuáles considera que se aplican en la empresa?

Honestidad	_____	Responsabilidad	_____
Compromiso	_____	Calidad	_____
Puntualidad	_____	Actitud de servicio	_____
Innovación	_____	Eficiencia	_____
Entrega	_____	Trabajo en equipo	_____

9. ¿Sabe cuáles son las estrategias con que cuenta la empresa actualmente?

Sí  No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Se siente identificado y comprometido con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Considera que los directivos de la empresa toman las mejores decisiones para ser más competitivos en el mercado de la importación?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿La empresa cuenta con planes a largo plazo actualmente?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

Factor	Adecuado	No Adecuado	Comentario
Comunicación entre Empleados			
Trabajo en equipo			
Capacitación a empleados			

Estructura organizacional			
Descripción de puestos			
Liderazgo de los superiores			
Rapidez en el servicio			
Calidad de los productos			
Calidad en el servicio			
Ambiente laboral			
Instalaciones			
Herramientas de trabajo			
Factor	Adecuado	No Adecuado	Comentario
Disponibilidad en inventario			
Variedad de productos			
Sistema de inventarios			
Eficiencia en la venta			
Horarios de atención			
Antigüedad de la empresa			
Respaldo financiero			
Imagen de la empresa			
Equipo de ventas			
Seguridad industrial			
Ubicación de la empresa			
Número de puntos de venta			

14. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son oportunidades y cuales amenazas para la empresa?

Factor	Adecuado	No Adecuado	Comentario
Proveedores potenciales			
Alianza con otras empresas			
Competencia			
Tecnología			
Repuestos genéricos			
Precio de la competencia			
Publicidad de la competencia			
Legislación existente			
Surgimiento de nuevas empresas en el ramo			
Repuestos nuevos originales de agencia			
Nuevos puntos de venta			
Precios y ofertas accesibles			

Medios de comunicación			
Repuestos usados de modelos recientes			

15. ¿Considera que la empresa cuenta con estrategias definidas que le ayuden a un crecimiento sostenido?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Considera que sería beneficioso para la empresa contar con herramientas técnicas e instrumentos de planeación, para que la empresa pueda tener una mejor ejecución?

Sí  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Anexo 3

Cuadro de mando integral, general estimado  
 Importadora de repuestos usados para vehículos livianos

Ciudad de Guatemala, año 2,016

Visión

<i>Ser una empresa reconocida en Guatemala, en la comercialización de repuestos usados originales, preferida por su calidad y generación de bienestar.</i>						
PERSPECTIVA FINANCIERA	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPON SABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar la relación gastos / ingresos en un 10% más que el año anterior</li> <li>Aumentar la participación de mercado un 5% más que el año anterior</li> <li>Maximizar el margen financiero neto en un 5% respecto al año anterior</li> </ul>	Utilidad e Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidad operativa</li> <li>Crecimiento</li> <li>Reducción de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el 20% de utilidad</li> <li>Crecer un 10% respecto al año</li> <li>Reducir en 20% los costos anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción 1</li> <li>Plan de acción 2</li> <li>Plan de acción 3</li> </ul>	Gerencia administrativa	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPON SABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retener a los clientes actuales por medio de un excelente servicio en un 85% anualmente</li> <li>Aumentar el índice de productos por cliente en la relación de 4 productos por cliente anualmente</li> <li>Alcanzar la tasa de crecimiento de clientes nuevos en un 10% anualmente</li> </ul>	Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de retención</li> <li>Aumento en calidad</li> <li>% Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a 50% retención de C.</li> <li>Aumentar un 10% la calidad</li> <li>Aumentar a 70% Satisfacción/C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción 1</li> <li>Plan de acción 2</li> <li>Plan de acción 3</li> </ul>	Gerencia de ventas	
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPON SABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los tiempos y estándares de calidad de los procesos a través de una mejora continua al 95% este año</li> <li>Cumplir con normas, reglamentos y políticas establecidos al 100% en este año</li> <li>Maximizar la efectividad en la entrega de productos en un 100% anualmente</li> </ul>	Excelencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>% tiempos de atención</li> <li>% de cumplimiento en normas y políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar 20% tiempos de AT.</li> <li>Supervisar 100% el cumplimiento de normas y P.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción 1</li> <li>Plan de acción 2</li> <li>Plan de acción 3</li> </ul>	Gerencia general	
PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE	INICIATIVA	INDICADORES	META S	PLAN DE ACCIÓN	RESPON SABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir en la evaluación del desempeño en base a ejecución, valores y competencias en el año 2019</li> <li>Retener a los colaboradores que logran el mejor desempeño en un 70% anualmente</li> <li>Incrementar el índice de satisfacción de servicio de cliente interno a un 85% para el 2018</li> </ul>	Competencias y capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad del personal</li> <li>% de rotación del personal</li> <li>% del índice de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a 10% la productividad del personal</li> <li>Reducir 10% la rotación de P.</li> <li>Aumentar a 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción 1</li> <li>Plan de acción 2</li> <li>Plan de acción 3</li> </ul>	Gerencia administrativa	

Fuente: elaboración propia. Ciudad de Guatemala. Año 2016.