

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



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y
ACCESORIOS INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12
DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**

OSCAR ROLANDO AYALA REYES

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y
ACCESORIOS INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12
DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

OSCAR ROLANDO AYALA REYES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemáticas – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración – Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reyna Calmo
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. María Belén León Carranza
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 22 de Agosto de 2017

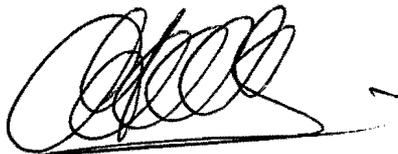
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a su designación como Asesor de Tesis Profesional del estudiante OSCAR ROLANDO AYALA REYES, carné 2007-11987 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesorarle en el tema "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y ACCESORIOS INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12 DE CIUDAD CAPITAL, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA".

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de determinación de estrategias en el plan estratégico de una empresa comercializadora de productos industriales.

Al respecto de lo anterior, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante OSCAR ROLANDO AYALA REYES, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de Licenciado.



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTITRÉS DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 207-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y ACCESORIOS INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **OSCAR ROLANDO AYALA REYES**, 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:

Por ser la fuente de todo entendimiento, sabiduría y conocimiento, por ser la fortaleza que me acompaña siempre, ese Ser sobrenatural que me ha prestado vida hasta este momento y por todas las bendiciones derramadas en mi vida y familia. Gracias por permitirme alcanzar esta meta.

A MIS PADRES:

Porque son el motor que me impulsa a ser cada vez mejor, por brindarme su amor, cariño, paciencia y sobretodo su confianza. Este triunfo es para ustedes. Elba Reyes gracias por cuidar de mí siempre, por esforzarte para sacarme adelante a pesar a todo. A ti Sergio Ayala, gracias por tus consejos, por ser ese cabeza de hogar que me sigue brindando enseñanzas todos los días. Los amo y les puedo decir: Lo logramos.

A MIS HERMANOS:

Josué Ayala por ser ese apoyo incondicional en cualquier situación, por estar siempre y confiar en mí. Ruth Ayala, mi motivo para seguir adelante; me enseñan que siempre se puede ser mejores, porque eres y serás siempre parte de mi vida. Este logro va por ustedes.

A MIS SOBRINOS:

Sofía y Sami por ese cariño brindado, por llenar de alegría la casa y nuestras vidas.

A MIS ABUELOS: A mis abuelos Alicia y Augusto, gracias por estar al pendiente de mí, por su cariño y por brindarme palabras de apoyo en todo momento. A mis abuelos Silfida y Manuel que desde el cielo me ven, me bendicen y brindan apoyo. Los quiero a todos.

A MIS PRIMOS: Gracias por su cariño y amistad, por las locuras y aventuras que hacemos.

A MIS AMIGOS: A mis amigos de universidad porque después de tanto esfuerzo y apoyo mutuo, vamos alcanzando nuestros sueños, son una bendición para mí. A mis amigos de montaña, porque me enseñaron que todo es posible, a paso firme y constante. A mis amigos de la colonia, de la infancia y de los trabajos, gracias porque cada uno ha sido especial en mi vida y me han apoyado a lo largo de todos estos años.

A LOS LICENCIADOS: Que han sido parte de este viaje, he aprendido de cada uno y son parte integral de mi crecimiento profesional y personal.

A LA USAC: Por ser el recinto de conocimiento y convivencia, por permitirme ser de sus egresados. Orgullosamente San Carlita.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa Comercializadora	1
1.2	Administración	1
1.2.1	Proceso Administrativo	2
a.	Planeación	2
i.	Elementos de la planeación	2
➤	Misión	3
➤	Visión	3
➤	Valores	3
➤	Objetivos	4
➤	Estrategias	4
➤	Políticas	4
➤	Presupuestos	5
ii.	Instrumentos de planeación	5
➤	Plan de acción	5
iii.	Tipos de planes	5
➤	Planeación estratégica	6
✓	Análisis FODA	6
✓	Matriz FODA	8
✓	Etapas de la planeación estratégica	12

Contenido	Página
b. Organización	14
i. Elementos de organización	14

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA GUATEMALTECA

2.1 Metodología de la investigación	16
2.1.1 Métodos	16
2.1.2 Técnicas	16
2.1.3 Instrumentos	17
2.1.4 Cálculo de la muestra	18
2.2 Antecedentes	18
2.2.1 Filosofía empresarial	19
2.2.1.1 Misión	19
a. Visión	19
b. Valores	20
2.2.1.2 Objetivos	20
2.2.1.3 Estrategias	23
2.2.1.4 Estructura organizacional	23
2.3 Análisis de la planeación estratégica	25
2.3.1 Fortalezas	25
2.3.2 Debilidades	29
2.3.3 Oportunidades	33

Contenido	Página
2.3.4 Amenazas	35
2.4 Análisis de resultados	39

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y ACCESORIOS INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	40
3.2 Objetivo de la propuesta	41
3.3 Planeación estratégica propuesta	42
3.3.1 Filosofía empresarial	42
3.3.1.1 Misión	42
a. Visión	42
b. Valores	42
3.3.2 Objetivos	43
3.3.2.1 Objetivo general	43
3.3.2.2 Objetivos específicos	43
3.3.3 Formulación de estrategias	44
3.3.4 Implementación de las estrategias propuestas	46
3.3.5 Evaluación de las estrategias	46
3.4 Planes de acción para implementar las estrategias	48
3.5 Presupuesto para implementar la propuesta	78
3.6 Beneficios de la propuesta	79

Contenido	Página
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Matriz FODA	11
2.	Etapas de la planeación estratégica	13
3.	Conocimiento de la filosofía empresarial	21
4.	Existencia de los objetivos a largo plazo	22
5.	Organigrama de la empresa objeto de investigación	24
6.	Fortalezas	26
7.	Debilidades	30
8.	Oportunidades	34
9.	Amenazas	36
10.	Factores internos y externos	38
11.	Matriz FODA	45

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Plan de acción ampliación de catálogo de productos	49
2.	Plan de acción programa de ofertas	54
3.	Plan de acción apertura de mercado regional	60
4.	Plan de acción política de importación	63
5.	Plan de acción política de capacitación	66
6.	Plan de acción implementación de evaluaciones de trabajo	69
7.	Plan de acción de consolidación de indicadores	75

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Guía de evaluación de la planeación	47
2.	Guía para cotización de nuevos productos	50
3.	Evaluación de nuevos productos y proveedores	51
4.	Comunicación de distribución de nuevos productos	52
5.	Evaluación de la estrategia del catálogo de productos	53
6.	Determinación de stock estancado	55
7.	Listado para productos estancados	56
8.	Ofertar a aplicar	57
9.	Presentación del programa de ofertas	58
10.	Evaluación de la estrategia de ofertas	59
11.	Listado de clientes	61
12.	Política de negociación en consignación	62
13.	Política de importación de productos	64
14.	Evaluación de la política de importación	65
15.	Contenido de la política de capacitación	67
16.	Evaluación de la capacitación	68
17.	Guía de evaluación	70
18.	Guía para evaluación para operarios	71
19.	Guía de evaluación para mandos medios	72
20.	Guía de evaluación para gerentes	73
21.	Evaluación de la estrategia de capacitación	74
22.	Definición de indicadores	76
23.	Procedimiento de integración de indicadores	77

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de un plan a largo plazo de una empresa comercializadora que cuenta con más de 25 años de estar en el mercado y que administra de forma empírica ciertos aspectos, con una filosofía definida y estructura determinada, se analizan los factores necesarios que sirven de punto de partida para elaborar un diagnóstico general de la organización.

Durante los más de 25 años, la empresa ha sufrido cambios que la han hecho estable y reconocida a lo que es hoy en día. Los esfuerzos de sus directivos al administrar ofrecen una empresa sólida en el mercado.

Por ello, la propuesta planeación estratégica, parte del análisis de los factores positivos y negativos que puedan afectar a la empresa para elaborar un documento adecuado y que ayude al alcance de los objetivos a largo plazo.

La implementación de lo propuesto requerirá la cooperación de todos los directivos y colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos, el seguimiento de las políticas establecidas, el aprovechamiento de las oportunidades de negocio y tomar en consideración las estrategias específicas, a fin de seguir en la libre competencia con otras empresas en igualdad de oportunidades y con acciones innovadoras.

La propuesta parte de los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la empresa objeto de investigación, que trata de aprovechar al máximo cada fortaleza detectada y las oportunidades que se le presentan; minimizar las debilidades y, de cierta manera, prepararse para las posibles amenazas que pudiere afrontar.

El costo de la ejecución de los planes forma parte de los activos porque encamina a los colaboradores al desempeño efectivo de sus atribuciones, en búsqueda de los objetivos a largo plazo planteados por la empresa.

El capítulo I contiene conceptos teóricos necesarios para la comprensión del documento y proporciona un panorama general del tema tratado; el capítulo II incluye la situación actual de la empresa respecto a ciertas variables de estudio, una descripción general de la misma y los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de las diferentes áreas; el capítulo III es la propuesta de planeación estratégica, que incluye la matriz de análisis de las estrategias propuestas, los planes de acción con su propio presupuesto, formatos y herramientas que puede la empresa poner en práctica, además de un presupuesto general del plan.

Derivado de la investigación realizada, se plantean las conclusiones pertinentes y sus recomendaciones sobre la ejecución del plan y alcance de su puesta en práctica, por último se incluye la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico incluye conceptos y definiciones que son de apoyo a la comprensión del objeto de análisis.

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”. (4:33)

Es un conjunto de personas que reúnen esfuerzos, capitales, activos con el fin de crear una organización en busca de utilidades en su mayoría. Ente con personalidad jurídica con derechos y obligaciones.

1.1.1 Empresa comercializadora

“Es aquella que se encarga de comercializar un producto finalizado. Podríamos decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado”. (9:s.p.)

Son organizaciones dedicadas a ofrecer productos y/o servicios para satisfacer la demanda del mercado en el cual se desenvuelve, se encarga de distribuir productos ya terminados.

1.2 Administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (1:03)

Administrar se refiere al conjunto de actividades que se realizan para que el buen funcionamiento de la organización conlleve al alcance de los objetivos empresariales.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales”. (11:s.p.)

Son las actividades que el administrador lleva a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta la empresa, está conformado por: planeación, organización, integración, dirección y control. De lo anterior, para efectos de esta investigación, se analiza la planeación y organización.

a. Planeación

“La planeación es definir objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define”. (6:129)

La planeación como parte del proceso administrativo es elaborar las estrategias a partir de un análisis previo de una empresa y elegir entre las diferentes alternativas de posibles cursos de acción. La planeación define que se quiere alcanzar, el periodo de tiempo afecto a ello y las actividades que se desarrollan.

➤ Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, reglas o normas, procedimientos, programas y presupuestos. Para efectos de la investigación, se definen los siguientes:

➤ **Misión**

“Constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la –razón de ser- de la organización. Responde a la pregunta central ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz”. (3:59)

La misión es parte fundamental de la filosofía empresarial de toda organización, de tal cuenta que; su definición es clara y provee una idea general y rápida a quien la lea, de quien es la empresa.

➤ **Visión**

“Una declaración de visión responde a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. Debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible”. (3:56)

Es el objetivo perdurable de una empresa, esta puede llegar a modificar ciertas partes de la visión, más no su esencia, indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo.

➤ **Valores**

“Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas”. (2:44)

Los valores son códigos y principios que orientan la conducta en función del bien personal y bien común. Creencias que fundamentan el actuar en la elección de determinadas situaciones y que son aceptadas por la sociedad.

➤ **Objetivos**

“Son los fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo humano”. (5:175)

Los objetivos son los anhelos que una empresa o persona desean alcanzar, estos reflejan el final de la planeación, es el resultado de la inversión de recursos y esfuerzos del personal dentro del plazo establecido y hacia donde las acciones son encaminadas.

➤ **Estrategias**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. (5:109)

Las estrategias son los cursos de acción que muestran el camino a seguir y la dirección de los recursos disponibles y esfuerzos humanos en la empresa. Las estrategias son útiles para el desarrollo de un plan general en cualquier organización.

➤ **Políticas**

“Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”. (5:109)

Las políticas son el límite dentro del cual se puede tomar una decisión, estas especifican un área sobre la cual se guía un curso de acción. La determinación de políticas no es exclusiva para el nivel estratégico, sino a los demás niveles de la empresa.

➤ **Presupuestos**

“Es el informe de resultados esperados expresados en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier termino numéricamente conmensurable”. (5:111)

El presupuesto es una compilación de resultados anticipados, en el que se incluyen datos numéricos como gastos e ingresos, valores de mano de obra y flujos de efectivo, es la traducción de los planes a términos financieros.

ii. Instrumentos de planeación

Entre ellos se pueden mencionar: plan de investigación, plan de trabajo y plan de acción; este último se define para efectos de investigación:

➤ **Plan de acción**

“Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”. (10:s.p.)

El plan de acción es plasmar las estrategias e ideas de la organización en forma escrita y estructurada, sobre las actividades a realizar para el desarrollo de las estrategias. Incluye actividades, metas, tiempos y responsables, estos son de forma clara y concisa para su fácil comprensión.

iii. Tipos de planes

“El tiempo es un ingrediente esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo pueden efectuarse las actividades.

Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco se puede olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
- La planeación a largo plazo es de más de tres años”. (6:134)

Las diferencias de tiempo en la planeación se clasifica en técnica u operativa (corto plazo), táctica (mediano plazo) y estratégica (largo plazo), en esta investigación se aplica la planeación estratégica.

➤ **Planeación estratégica**

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra”. (2:25)

La planeación estratégica es la elaboración de acciones para el largo plazo, con base al análisis de factores internos y externos; positivos y negativos. Indica el proceso a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

➤ **Análisis FODA**

“El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.” (8:s.p.)

El análisis FODA, permite conocer los factores internos; positivos y negativos, además dar a conocer los elementos externos de los cuales las empresas no tienen control, pero los utilizan para elaborar sus planes de acción, es una matriz que provee una visualización completa de los cuatro ejes.

- **Fortalezas**

“Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores”. (8:s.p.)

Las fortalezas son los factores más estables que posee la empresa, son las variables en las que se ha desempeñado de manera positiva y pueden ser aprovechados para estructurar estrategias sólidas y alcanzar los objetivos de la organización.

- **Debilidades**

“Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”. (8:s.p.)

Las debilidades son las variables que la empresa puede mejorar, aspectos que los colaboradores consideran que no se ha desempeñado de la mejor manera y aquellos que tiene dificultad de aplicación, estos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Las fortalezas y debilidades conforman el diagnóstico interno de la empresa, son factores que surgen en el desempeño de la organización y sobre los cuales puede aplicar acciones correctivas y de beneficio. El diagnóstico interno evalúa los recursos y procesos, analiza aquellos aspectos que no son detectados a través de la observación.

- **Amenazas**

“Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas”. (8:s.p.)

Son aquellos elementos de los cuales la empresa no tiene control, pero que la pueden afectar en determinado tiempo. Son factores negativos externos que surgen en la industria, país o resto del mundo, queda en las organizaciones aplicar acciones de manejo para ser afectadas lo menos posible.

- **Oportunidades**

“Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados”. (8:s.p.)

Los elementos positivos externos que pueden hacer a la empresa crecer y mejorar, el aprovechamiento de estos elementos, proveería a la empresa mejoras tanto en el corto plazo, como en el largo plazo.

- **Matriz FODA**

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (5:138)

Es importante la colaboración entre los gerentes para desarrollar los 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), las mismas se definen a continuación:

- **Estrategia FO**

“La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades. Ciertamente las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la mano de ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades”. (5:139)

Las estrategias FO, son las acciones que se aplican al tomar en consideración lo que posee la empresa y lo mejor que ofrece el mercado. Representan la mejor combinación de lo interno y externo.

- **Estrategia DO**

“Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen”. (5:139)

Las estrategias DO representan la combinación entre lo positivo de lo externo y lo negativo de lo interno, estas estrategias se generan a partir de la minimización de las debilidades para aprovechar las oportunidades provistas por el ambiente externo.

- **Estrategia FA**

“Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor”. (5:139)

Estas estrategias se enfocan en el aprovechamiento de las fortalezas al máximo para resistir las amenazas externas e incluso minimizar su impacto en el desarrollo de la empresa. Las amenazas son factores que no se pueden controlar, pero las estrategias FA, van enfocadas a tomar acciones para no verse afectados fuertemente por su aparición.

- **Estrategia DA**

“Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo”. (5:139)

Las estrategias DA prevén un escenario negativo para la empresa, pero estas van enfocadas a la reducción al mínimo de ambos factores negativos. Anticipa los resultados de la falta de mejora en las debilidades internas y falta de acciones para contrarrestar las amenazas externas.

Gráfica 1
Matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (S): por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería</p>	<p>Debilidades internas (W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de “fortalezas”</p>
<p>Oportunidades externas (O) (considérese también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</p>	<p>Estrategia SO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategia WO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades</p>
<p>Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de “oportunidades”</p>	<p>Estrategia ST: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas</p>	<p>Estrategia WT: mini-mini por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación</p>

Fuente: Harold Koontz y Heinz Wehrich, 2004. Administración. Una perspectiva global. Pág. 139.

➤ **Etapas de la planeación estratégica**

Las etapas de la planeación estratégica se muestran en la gráfica 2:

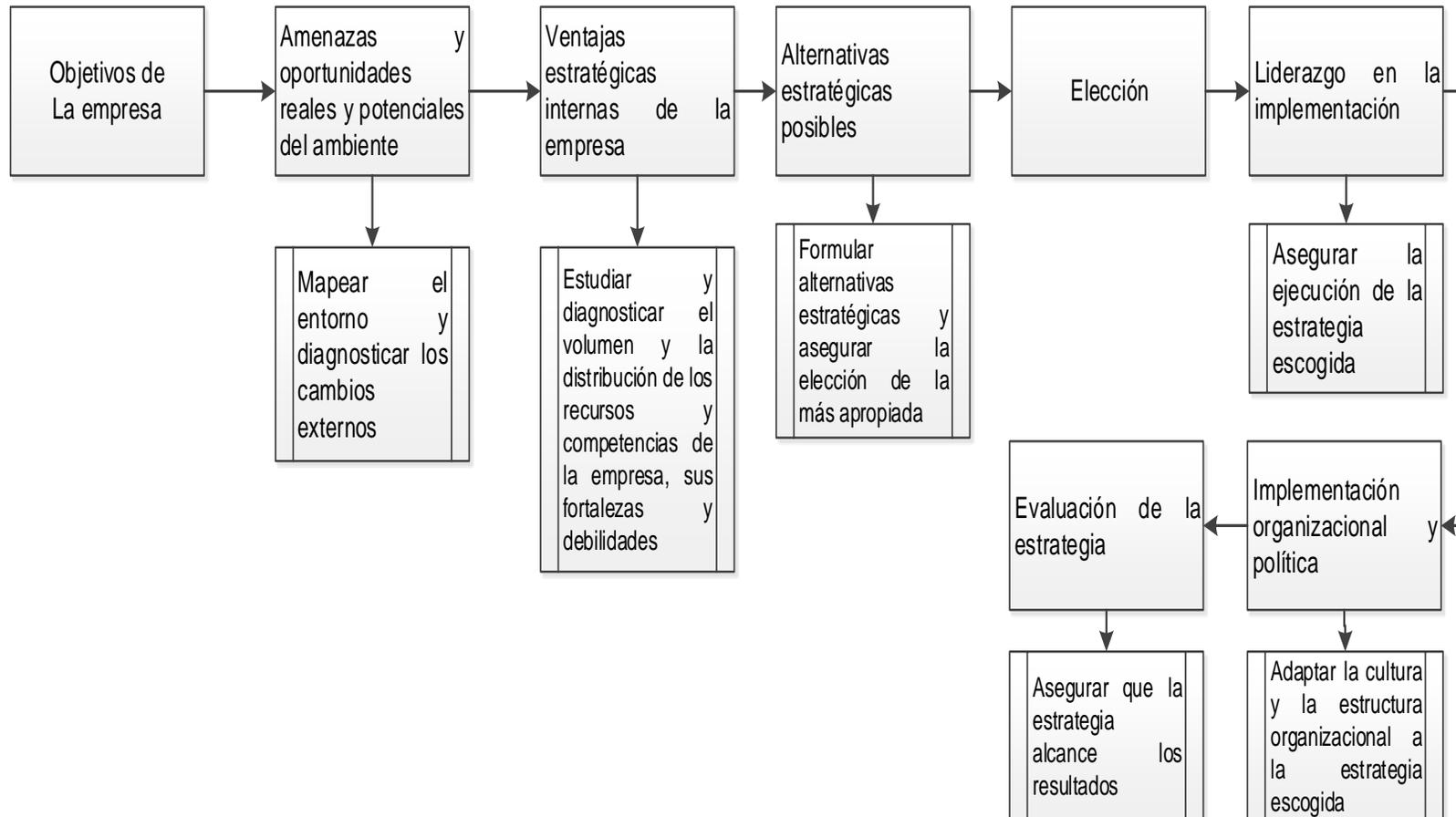
1. Objetivos de la empresa
2. Amenazas y oportunidades reales y potenciales del ambiente (diagnóstico externo)
3. Ventajas estratégicas internas de la empresa (diagnóstico interno)
4. Alternativas estratégicas posibles
5. Elección de la estrategia
6. Liderazgo en la implementación
7. Implementación organizacional y política
8. Evaluación de la estrategia

Las etapas enumeradas anteriormente, conforman el proceso a seguir para llevar a cabo la planeación estratégica; de ello, los objetivos iniciales del proceso (numeral 1), son los que definen la misión, visión, en qué negocios se participará y en cuales se dejará de participar, si es conveniente extender las operaciones y diversificarse o no. El numeral uno, dos y tres se consolidan en la gráfica 10 de factores internos y externos presentada más adelante, los numerales cuatro y cinco son presentados en la gráfica 11 correspondiente a la matriz FODA, los numerales seis y siete, van implícitos en el desarrollo de la planeación, donde se requiere del apoyo de los directivos y colaboradores para hacer la implementación de la planeación estratégica de forma ordenada y eficiente. El numeral ocho se agrega al final del capítulo 3.

El proceso de la planeación estratégica es presentado de diversas maneras según el autor que se consulte, es importante señalar que todos siguen un orden cronológico: definición de objetivos generales, diagnóstico interno y externo, formulación de alternativas o estrategias, elección de estrategias, implementación y evaluación.

Gráfica 2

Etapas de la planeación estratégica



b. Organización

“Es una estructura intencional formalizada de roles o posiciones”. (5:204)

Es el establecimiento de manera formal del rol que desempeña cada colaborador dentro de la organización. Las actividades de los colaboradores persiguen un propósito y objetivo definido, pero para ello los colaboradores necesitan las herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades en sintonía con el alcance de los objetivos organizacionales.

i. Elementos de la organización

“Los elementos que hacen posible la existencia de la organización son cinco”:
(6:97)

- Coordinación
- Control
- Sistematización
- Funciones
- Laborales

Cada uno de los elementos está intrínsecamente relacionados uno con otro, para hacer de la organización un ente valioso en toda empresa. De los elementos antes mencionados, la investigación se apoya de la coordinación; para la especificación de labores de cada individuo y el control comprende las especificaciones para la aplicación de las estrategias. A continuación se define cada elemento utilizado:

• Coordinación

“La coordinación es un elemento básico en la organización, pues siempre que dos o más personas pretenden realizar determinadas actividades que persiguen un mismo fin, estos deben coordinar su acción para lograr el objetivo deseado”. (6:97)

La coordinación establece las tareas que desempeña cada persona, las estrategias necesitan la intervención de más de una persona, por lo que la coordinación es necesaria.

- **Control**

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adaptados para proteger los activos, como son: veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones, así como alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa”. (6:98)

- **Sistematización**

“El sistema facilita las funciones o labores de la administración e incluso las de todos los funcionarios y personal responsable que se encuentra al frente de cada división o departamento. Son pues las rutinas, la cuidadosa experimentación y el estudio metodizador los que adquieren carácter de sistema”. (6:98)

La adaptación de procedimientos sistemáticos para determinados manejos, hace que los directivos se libren intervenir directamente en las labores y pueden dedicarse a otras funciones.

- **Funciones y labores**

“Generalmente todas las grandes compañías fraccionan sus actividades en la siguiente forma:

- a. Creación de la política de operaciones y de los planes de trabajo.
- b. La vigilancia de su ejecución, pues cuando son distintas las funciones y operaciones inherentes a cada tipo de negocio, correlativamente variará el mando de vigilancia de la ejecución para cubrir las propias necesidades de cada uno en particular”. (6:99)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA GUATEMALTECA

Es la recopilación del análisis de los factores que afectan a la empresa internamente y en los cuales tiene mayor fortaleza, además de los elementos externos que se pueden aprovechar y sobre cuales no tiene control alguno, pero que conociéndolos se pueden establecer estrategias para minimizar su impacto.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación se describe la metodología utilizada en la investigación:

2.1.1 Métodos

Para elaborar el diagnóstico se realizó una investigación de campo, a través del método científico en sus tres fases: indagadora; recolección de información de fuentes primarias por medio de un muestreo, en la fase demostrativa se validan las hipótesis planteadas en el diagnóstico previo y en la fase expositiva se da a conocer la investigación mediante el informe final. El método deductivo-inductivo, genera el punto de partida para el razonamiento de lo general a lo particular.

2.1.2 Técnicas de investigación

- a. Muestreo:** La recolección de la información de fuentes primarias se hizo a través de un muestreo aleatorio de 33 personas, 17 de ellas que pertenecen al nivel táctico-estratégico y 16 personas del nivel operativo; se tomó en cuenta el área de contabilidad, recursos humanos, ventas, bodegas, logística y despachos, jefaturas de las diferentes áreas y gerencias, para obtener datos verídicos y útiles para la investigación. El cálculo de la muestra se presenta en el punto 2.1.4

- b. Encuesta:** se utilizó la encuesta para el nivel operativo de la empresa, donde se abordan temas como el conocimiento de la filosofía empresarial, que aspectos positivos tiene la empresa y en qué debe mejorar.
- c. Entrevista:** La entrevista realizada en el nivel táctico y estratégico, al Gerente General, los gerentes de áreas y las jefaturas, tiene como finalidad conocer datos generales útiles para la presente investigación, conocimientos con respecto a la filosofía de la empresa, su historia, su planificación de actividades y objetivos empresariales que también se incluyen en la investigación.
- d. Observación directa e investigación bibliográfica:** Se realizó observación directa para evaluar la situación actual y evaluar los procesos llevados a cabo diariamente. Se utilizan instrumentos bibliográficos, que sustentan con conceptos teóricos el proceso de la investigación.

2.1.3 Instrumentos de la investigación

- a. Guía de entrevista:** esta se realizó a las jefaturas de áreas, gerentes y al Gerente General para obtener información importante acerca de la situación actual.
- b. Boleta de encuesta:** Se realizó una serie de preguntas estructuradas relacionadas con la problemática, la cual permite obtener información del personal operativo de las diferentes áreas.
- c. Ficha bibliográfica y de observación:** Se utilizó una ficha bibliográfica para llevar registro de los documentos consultados relacionados con el tema investigado. Además de una ficha de observación para registrar los puntos importantes de la observación realizada.

- d. **Cuadros estadísticos:** Se utilizaron para presentar de forma gráfica los resultados obtenidos de la investigación y facilitar la comprensión e interpretación de la información.

2.1.4 Cálculo de muestra

El cálculo de la muestra para las entrevistas y las encuestas se determina de la siguiente manera:

a. Datos

Confianza del 92%

Total de empleados: 130

Desviación estándar será de 3, al no haberse realizado estudios anteriormente.

Y el error máximo de 0.80

b. Cálculo

$$n = \frac{Z^2 \vartheta^2 N}{Z^2 \vartheta^2 + E^2 (N - 1)}$$

Sustituyendo:

$$\frac{1.75^2 * 3^2 * 130}{1.75^2 * 3^2 + 0.80^2 * (130 - 1)} = 32.5376 \quad \text{aproximado a 33 empleados en total.}$$

2.2 Antecedentes

La empresa objeto de análisis es de carácter familiar, inició sus operaciones en abril de 1989, en la avenida Petapa zona 12, de la ciudad capital, comenzó con la venta de mangueras y acoples, para luego incorporar al portafolio otros productos. En la actualidad, catalogada como mediana empresa expende una amplia variedad de mangueras, acoples, conectores, fajas, filtros y bandas transportadoras; para las demandas más exigentes del mercado.

Actualmente posee tres puntos de venta, dos establecidos en la zona 12 de la ciudad capital y uno en el departamento de Suchitepéquez, para efectos de la investigación se toma en cuenta solamente los establecimientos ubicados en la zona 12, que contienen la mayor cantidad de personal. Tiene 56 puestos distribuidos en diferentes departamentos, que suman un total de 130 empleados, lo cual hace de la labor de administrar el valerse de herramientas útiles para un mejor desempeño, para efectos de la investigación no se definen los puestos antes mencionados.

En ese sentido, la organización ha facilitado la información para proveerle solución a la falta de planes y objetivos a largo plazo, la aplicación de procesos debidamente estructurados, faltas de comunicación de los objetivos empresariales a los colaboradores, así como la falta de un instrumento administrativo útil para la planeación a largo plazo.

2.2.1 Filosofía empresarial

La empresa objetivo de investigación posee una amplia filosofía, donde enfatiza el recurso humano como primordial y necesario para el desarrollo y alcance de sus objetivos, a continuación se definen la misión, visión y valores de la empresa:

2.2.1.1 Misión

La misión de la empresa es la siguiente:

“Ser una empresa con una rentabilidad atractiva para sus accionistas, con oportunidades de crecimiento, y en cambio constante. Ser un equipo que cree y confía en sus integrantes y se esmera por el desarrollo personal y laboral de éstos, compartiendo una amplia visión de crecimiento y cambio tanto para ellos, sus familias, como para Guatemala. Servir al sector industrial y transportista con productos de calidad, ofrecer un servicio profesional y asesoría técnica”.

a. Visión

La visión de la empresa se enuncia a continuación:

“Continuar siendo el líder en Guatemala en nuestras líneas de productos industriales, ofreciendo siempre un servicio profesional y un asesoramiento técnico a todos nuestros clientes. Continuar expandiéndonos tanto como empresa como en productos. Sobresalir tanto en Guatemala como en el exterior, con una imagen de empresa sólida, profesional, dinámica, con valores éticos y morales”.

b. Valores

“Los valores de la empresa son los siguientes:

- Moral
- Integridad
- Puntualidad
- Responsabilidad”

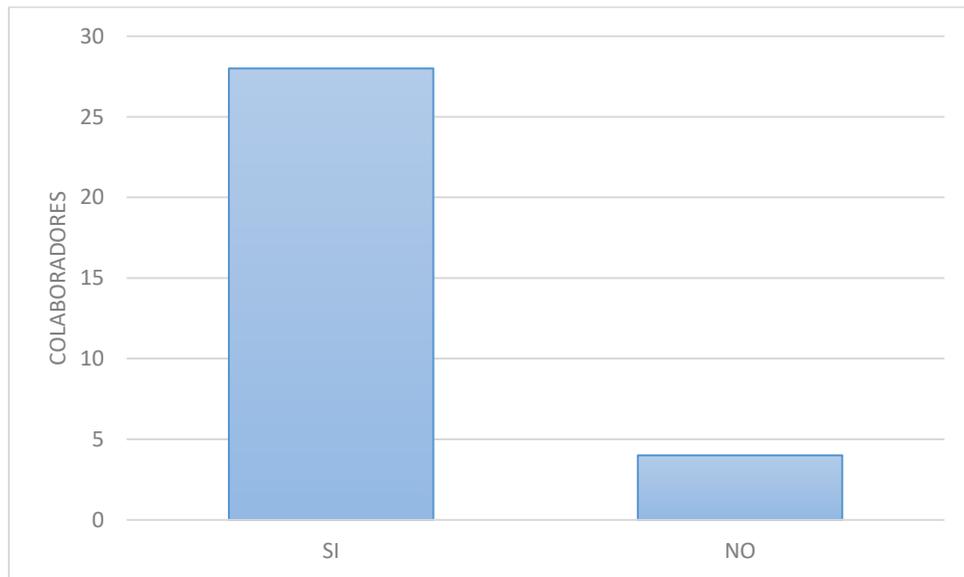
La filosofía es parte fundamental de toda organización, de manera clara provee una idea general y rápida a quien la lea; de quien y hacia dónde va la empresa. Los resultados que se obtienen de la aplicación de las entrevistas y encuestas hacia los 33 colaboradores respecto a la filosofía, se detallan en la gráfica 4 que se muestra a continuación:

2.2.1.2 Objetivos

La empresa objeto de análisis, a lo largo de los años ha crecido considerablemente; tanto en gama de productos como en número de empleados, su crecimiento; se debe en gran manera al esfuerzo de la junta directiva por el alcance de los objetivos definidos año con año.

La exposición de los objetivos es realizada al término de cada año, esto quiere decir que no existe definición de objetivos para períodos largos, la empresa se han enfocado más en lo inmediato. La gráfica 5 muestra los resultados obtenidos:

Gráfica 3
Conocimiento de la filosofía empresarial
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Al momento de consultar sobre la filosofía de la empresa, los colaboradores reconocen que la misión y visión existen como parte de los cimientos de operación de la empresa, sin embargo al profundizar en el contenido y elementos de las mismas, desconocen o tienen una vaga idea sobre los puntos esenciales que los conforman.

La filosofía es incluida al momento de inducción de nuevos colaboradores, sin embargo; es de los pocos instantes que es mencionada. La misión y visión fueron definidas al inicio de la operación de la empresa, luego de ello no ha tenido cambios significativos, por lo que se encuentra desactualizada en referencia a la actualidad de la empresa y lo que desea ser en el largo plazo.

Al ser la filosofía los cimientos de toda organización, necesitan estar definidos de manera objetiva, aunque sus componentes se actualicen (visión y misión);

la esencia de la empresa sigue siendo la misma, sus aspiraciones deben ser medibles y alcanzables.

Los valores al ser parte de la conducta humana, es más sencillo aplicarlos en todos los ámbitos en los que las personas se desarrollan, de tal manera, los colaboradores de la empresa; coinciden en el conocimiento de los valores bajo los cuales trabajan.

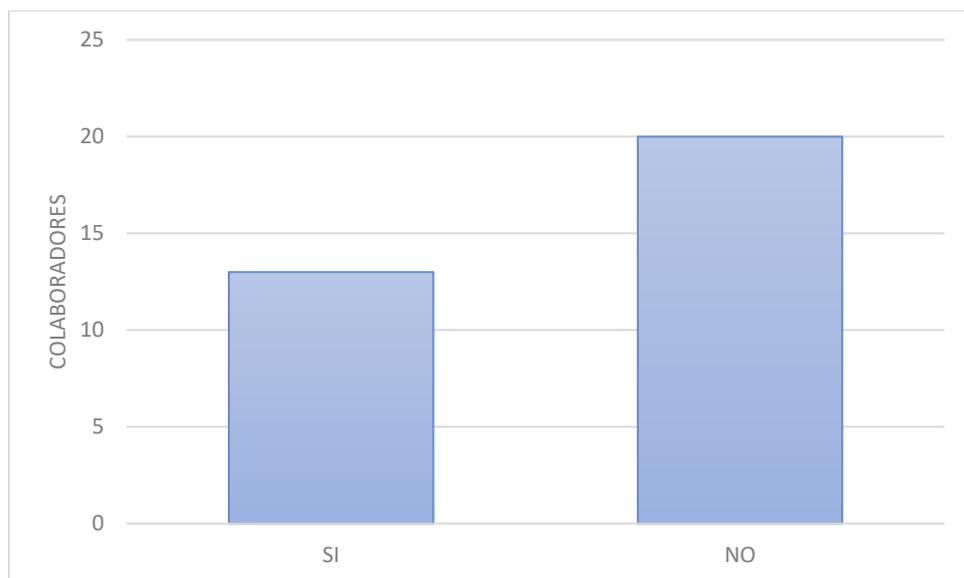
Estos, al igual que la misión y la visión son transmitidos al inicio de la relación laboral y son puestos en práctica desde el inicio. De la lista de valores que aplica la empresa, la integridad y honestidad son los que más resaltan, la puntualidad es evaluada por el control de ingresos y salidas manejado por recursos humanos.

Gráfica 4

Existencia de objetivos a largo plazo

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Los resultados de las encuestas y entrevistas, indican que 13 colaboradores de 33, aducen que si existen objetivos a largo plazo; pero se ve distorsionado ya que los objetivos que mencionaron son los mismos plasmados en la filosofía empresarial. No existen objetivos puramente definidos que coadyuven al alcance de los objetivos generales expuestos en la visión.

Algunos de los entrevistados sugieren que los objetivos a largo plazo son definidos dentro de la junta directiva de la empresa; más no son transmitidos al resto de gerencias o niveles inferiores. Lo cual es sustentado porque en la empresa no existe documento alguno que exponga los objetivos.

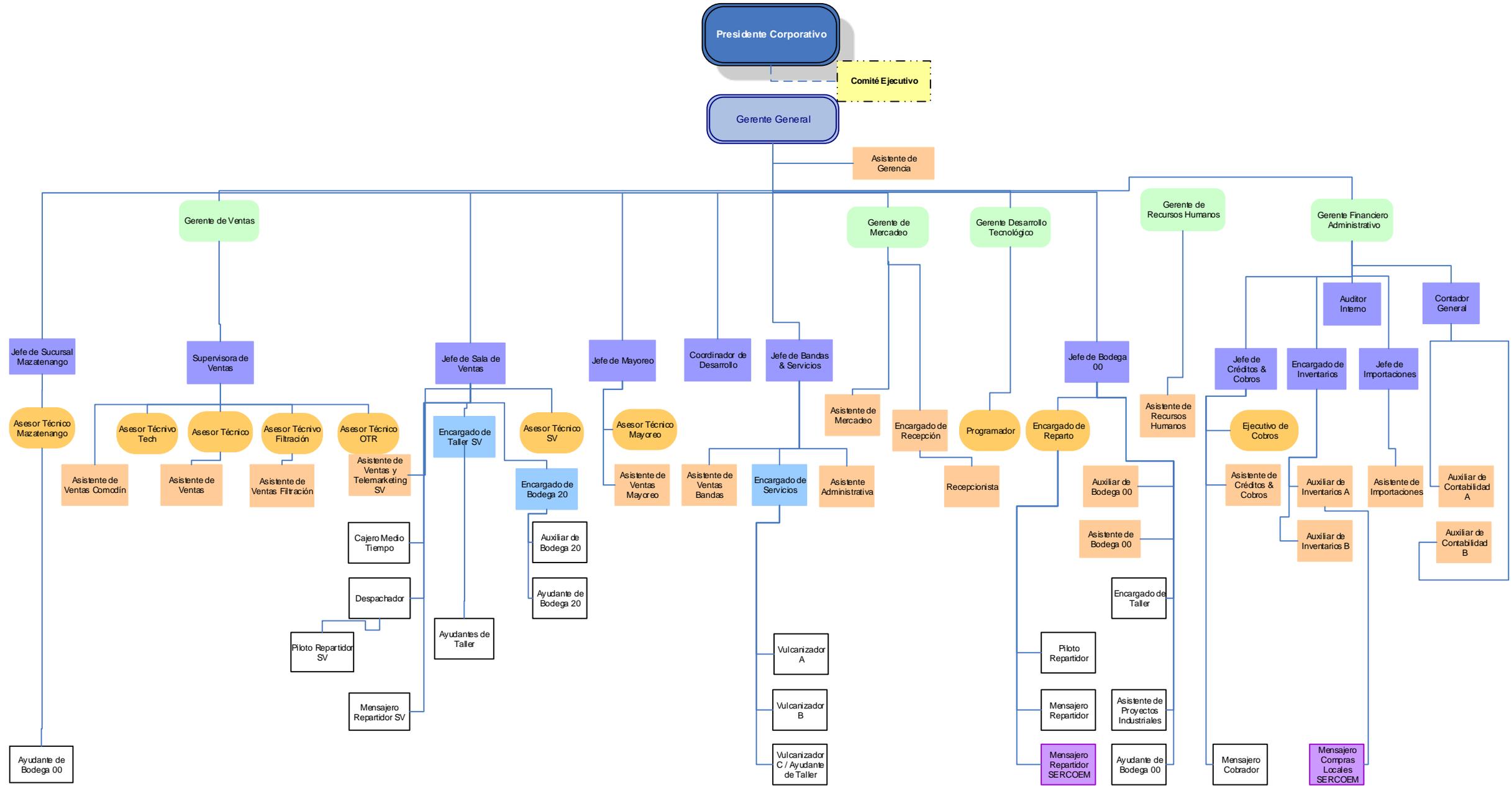
2.2.1.3 Estrategias

La empresa objeto de investigación, aplica estrategias solamente en el departamento de ventas y en mercadeo y publicidad. En las demás áreas se observó que no existen estrategias aplicadas de ningún tipo.

2.2.1.4 Estructura organizacional

La empresa, es dirigida por los integrantes de la junta directiva, quienes se encargan de la labor administrativa y de la supervisión general. El organigrama que es utilizado en la empresa se muestra a continuación: dicha estructura no muestra a cabalidad la situación actual debido a los cambios que ha tenido desde el año 2008 (fecha del organigrama utilizado) hasta este año, la actualización del organigrama está a cargo de la gerencia administrativa, por lo que no se incluye dentro de esta propuesta.

Gráfica 5
Organigrama de la empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, junio 2008



Fuente: Recursos Humanos, empresa Mangueras y Transportadores, junio 2008

2.3 Análisis de la planeación estratégica

A través del análisis interno y externo, se lograron detectar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa; así como, las oportunidades que puede aprovechar de su entorno y las amenazas que toca tomar en cuenta al momento de definición de sus estrategias.

Para comprender un poco más de los factores que componen el análisis FODA, se incluye una breve descripción de cada uno, donde se incluye los comentarios de los entrevistados y encuestados a fin de validar los resultados.

2.3.1 Fortalezas

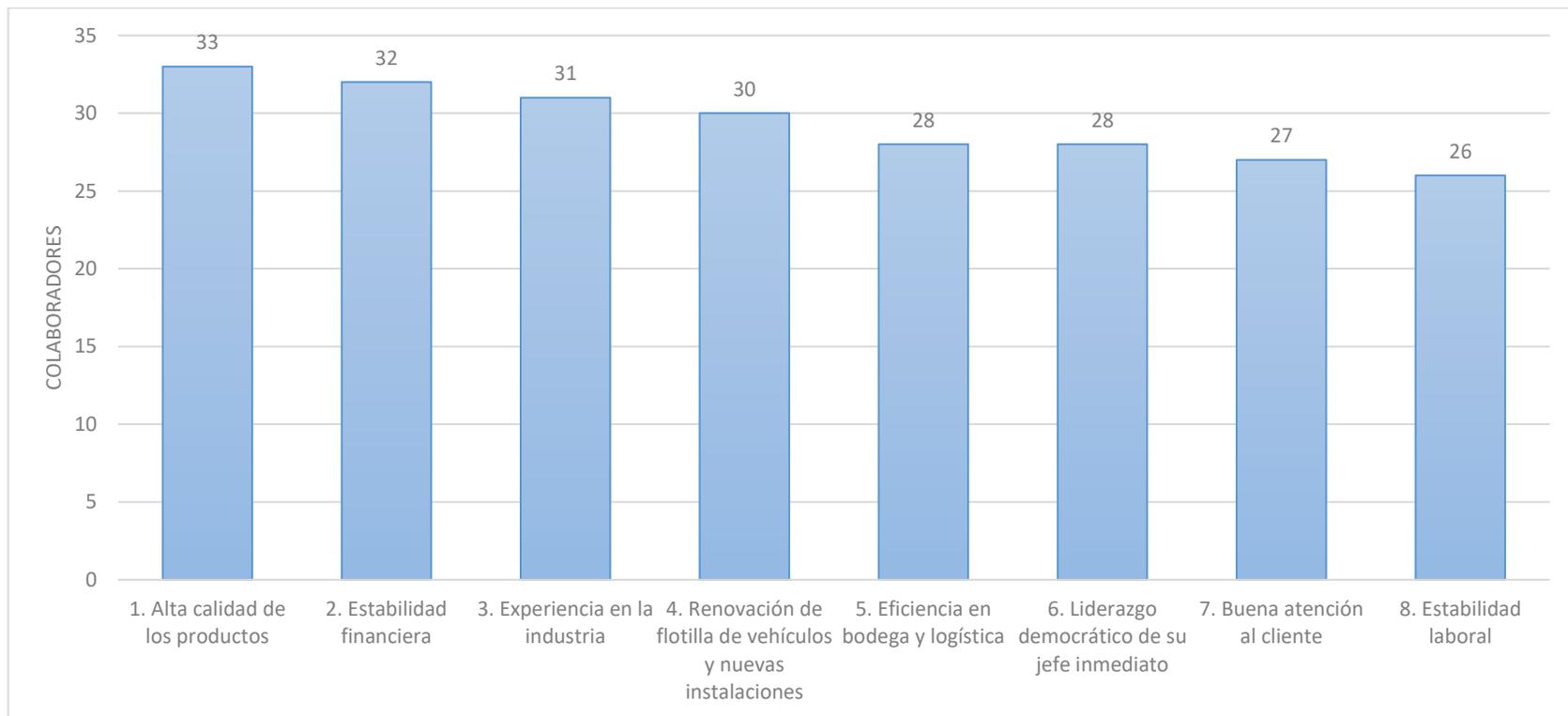
A continuación se presenta la gráfica de las fortalezas detectadas en la empresa objeto de análisis, seguido a ello se encuentra una breve explicación de cada factor.

Gráfica 6

Fortalezas

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

F1. Alta calidad de los productos: la empresa distribuye productos de marcas reconocidas internacionalmente en el ámbito industrial, la fabricación de estos productos se realiza con altos estándares de producción, en plantas certificadas por los organismos específicos. Algunas de las marcas que se pueden mencionar son: Fenner Dunlop, Continental, Dixon, Flexco, Tech International, entre otras.

F2. Estabilidad financiera: el desempeño general de la empresa a través de los años que tiene en el mercado, le ha permitido tener un estado financiero positivo, que proporciona sueldos estables a sus colaboradores, hacerle frente a sus obligaciones financieras y generar rentabilidad para sus accionistas. Los colaboradores consideran en general que la estabilidad financiera que ofrece la empresa la hace un lugar adecuado para laborar y asegura su sueldo en tiempo.

F3. Experiencia en la industria: Los entrevistados mencionan que la empresa posee amplia experiencia en la industria en poco tiempo, esta se desenvuelve en un ambiente favorable, por conocer las necesidades de sus clientes y proporcionar las soluciones específicas.

Las actividades económicas en las cuales tiene participación la empresa en su rol de distribuidor son las siguientes:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca: atiende a los ingenios azucareros de la región del pacífico.
- Explotación de minas y canteras: por el servicio brindado a las mineras.
- Construcción: empresas productoras de productos dedicados a la construcción en general.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones: productos automotrices, así como la reparación de llantas de maquinaria de servicio pesado.

En la información recabada de los colaboradores de la empresa, se observa que la misma tiene participación en varias industrias. El Gerente General consideró que poseen una participación casi del 50% en distribución de bandas transportadoras, las cuales se comercializan a los procesadores de azúcar, cementeras, minas e hidroeléctricas, entre otros.

F4. Renovación de flotilla de vehículos y nuevas instalaciones: la empresa en el tiempo que lleva operando, inauguró dos salas de ventas adicionales a la que está ubicada en la avenida Petapa, estas son la tienda de Mazatenango y la tienda que se encuentra en la colonia La Reformita siempre en zona 12 de ciudad capital. La empresa ha invertido en su flotilla de vehículos, proveyendo al departamento de logística y reparto el transporte necesario para cubrir las necesidades actuales.

F6. Eficiencia en bodega y logística: el personal de bodega y logística es eficiente al momento de preparación de pedidos, el trabajo ordenado y entregado en óptimas condiciones hace que no hayan despachos dobles y se utilice el tiempo para continuar con los despachos pendientes.

El equipo de logística cuenta con lo siguiente, para hacer de su trabajo lo más eficiente posible:

Tipo de vehículo:	Cantidad:
Camión menor a 3.5 toneladas	2
Paneles	6
Motocicletas	5

F7. Liderazgo democrático de su jefe inmediato: el liderazgo de los niveles medios, se considera democrático; por tomar en cuenta la opinión de los subordinados al momento de una decisión que lo amerite. Si las ideas y opiniones de los subordinados son más efectivas y adecuadas que la propuesta del jefe, se toma la del colaborador; siempre y cuando esté presente el jefe al momento de llevarla a cabo.

F8. Buena atención al cliente: la empresa constantemente trata de mejorar su servicio al cliente, esto lo realiza a través de capacitaciones al personal de ventas, más no en otras áreas; para los colaboradores, la atención brindada es buena porque le ofrecen las soluciones adecuadas a las personas que visitan las diferentes salas de ventas, se observó que al momento de que algún asesor no está seguro del producto adecuado que se ofrecerá; este, se apoya en otro técnico de más experiencia a fin de proveerle al cliente la mejor atención posible.

2.3.2 Debilidades

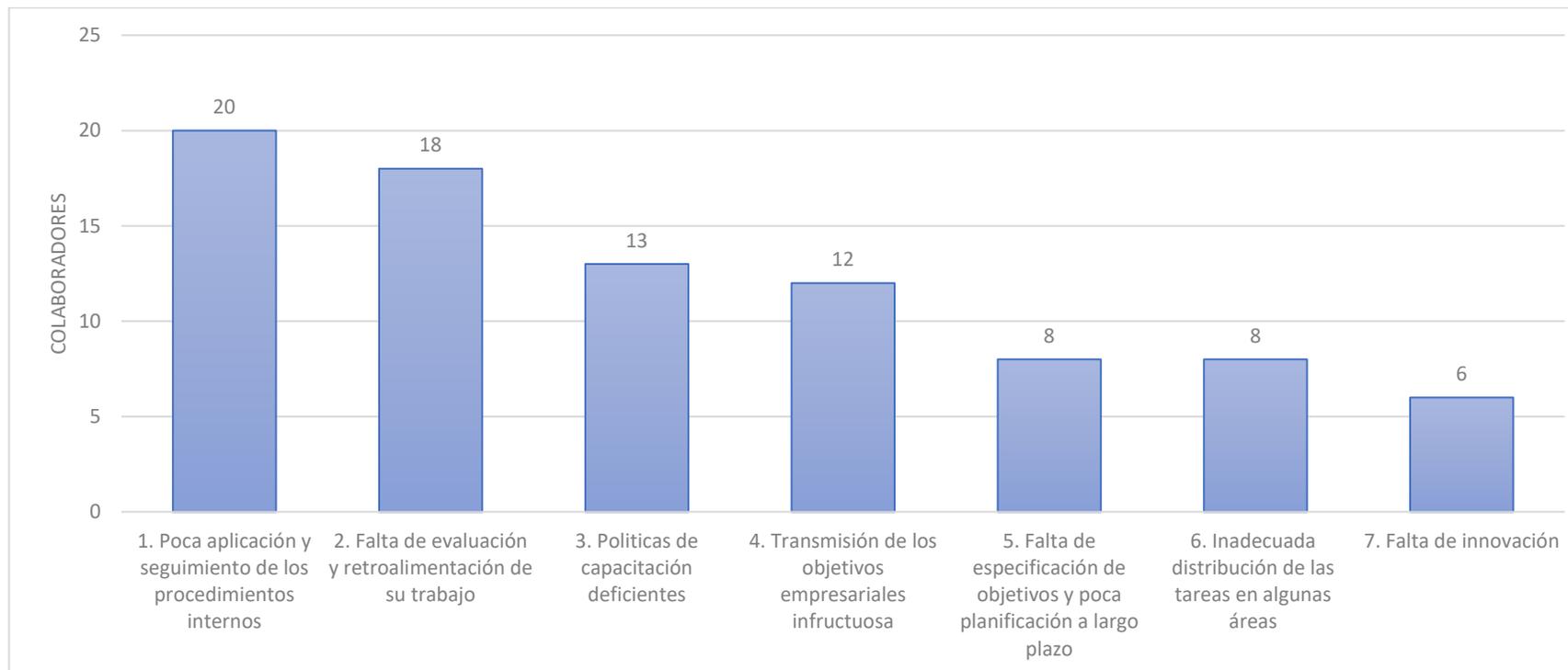
A continuación se presentan las debilidades detectadas en la empresa, por medio del análisis FODA, seguido de la gráfica se amplía la información respecto a cada una.

Gráfica 7

Debilidades

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

D1. Poca aplicación y seguimiento de los procedimientos internos: en la empresa objeto de investigación, se observó que los procedimientos ya establecidos no se aplican a cabalidad, solamente son aplicados a cuando surge algún inconveniente. El seguimiento de los mismos, no se realiza; esto se podría deber a que han estado en actualización de procedimientos durante un tiempo, los mandos medios quienes tienen asignado velar por su cumplimiento no lo realizan y se enfocan más en otras tareas. Cabe resaltar que en la empresa, la auditoría de procesos es la asignada para realizar la actualización de todos los procedimientos; al igual que velar por su aplicación.

D2. Falta de evaluación y retroalimentación de su trabajo: el no tener un camino definido a seguir, genera que no exista evaluación de trabajo en las áreas, ni retroalimentación de manera formal; los entrevistados comentan que solamente se le da un seguimiento a nivel general en las reuniones mensuales de gerencias, los encuestados opinan que su trabajo no es evaluado formalmente; en las áreas operativas la evaluación de las tareas la realizan a diario, al momento de cometer algún error en despacho se evidencia al instante de entrega al departamento de logística y/o áreas de entrega en las salas de ventas.

D3. Políticas de capacitación deficientes: las capacitaciones se realizan sin seguir un procedimiento interno, se realizan después de la presión de las gerencias de cada área. No existe la búsqueda de necesidades de capacitación a nivel general, mayormente se enfocan en el departamento de ventas, el conocimiento y la eficiencia del resto de departamentos es causa de la iniciativa de cada colaborador en conocer acerca de los productos y forma de mejorar sus procesos. En el área administrativa no se tiene conocimiento si existe o ha existido capacitación en los diferentes temas, además de las impartidas por entes externos.

D4. Transmisión de los objetivos empresariales defectuosa: los colaboradores opinan que la comunicación de los objetivos empresariales no llega a todos los niveles, actualmente solamente en el departamento de ventas existe la transmisión de lo que se quiere que alcancen. Sin embargo, esto solamente es a corto plazo, porque las metas son propuestas mes a mes al departamento; y a nivel general y largo plazo los colaboradores no tienen conocimiento de que quiere alcanzar la empresa. Los objetivos empresariales son confundidos con los ya estipulados en la filosofía empresarial.

D5. Falta de especificación de objetivos y poca planificación a largo plazo: en la empresa objeto de investigación solamente cuentan con la definición de objetivos a corto plazo, al enfrentar las adversidades conforme se presentan. La planificación a largo plazo es útil para tomar en cuenta las adversidades que pueden suscitarse en el camino, elaborar un plan contingente para las posibles variables a enfrentar. Al definir los objetivos a largo plazo y planificarlas de manera adecuada, la empresa contará con herramientas útiles para afrontar todo lo venidero.

D6. Inadecuada distribución de las tareas en algunas áreas: la inadecuada distribución de las tareas en algunas áreas, genera sobrecarga en otras; además de duplicidad en la realización de alguna labor en otras áreas. La adecuada distribución de tareas balancea la carga laboral para todos los empleados, genera mayor satisfacción para desarrollar las tareas en los colaboradores.

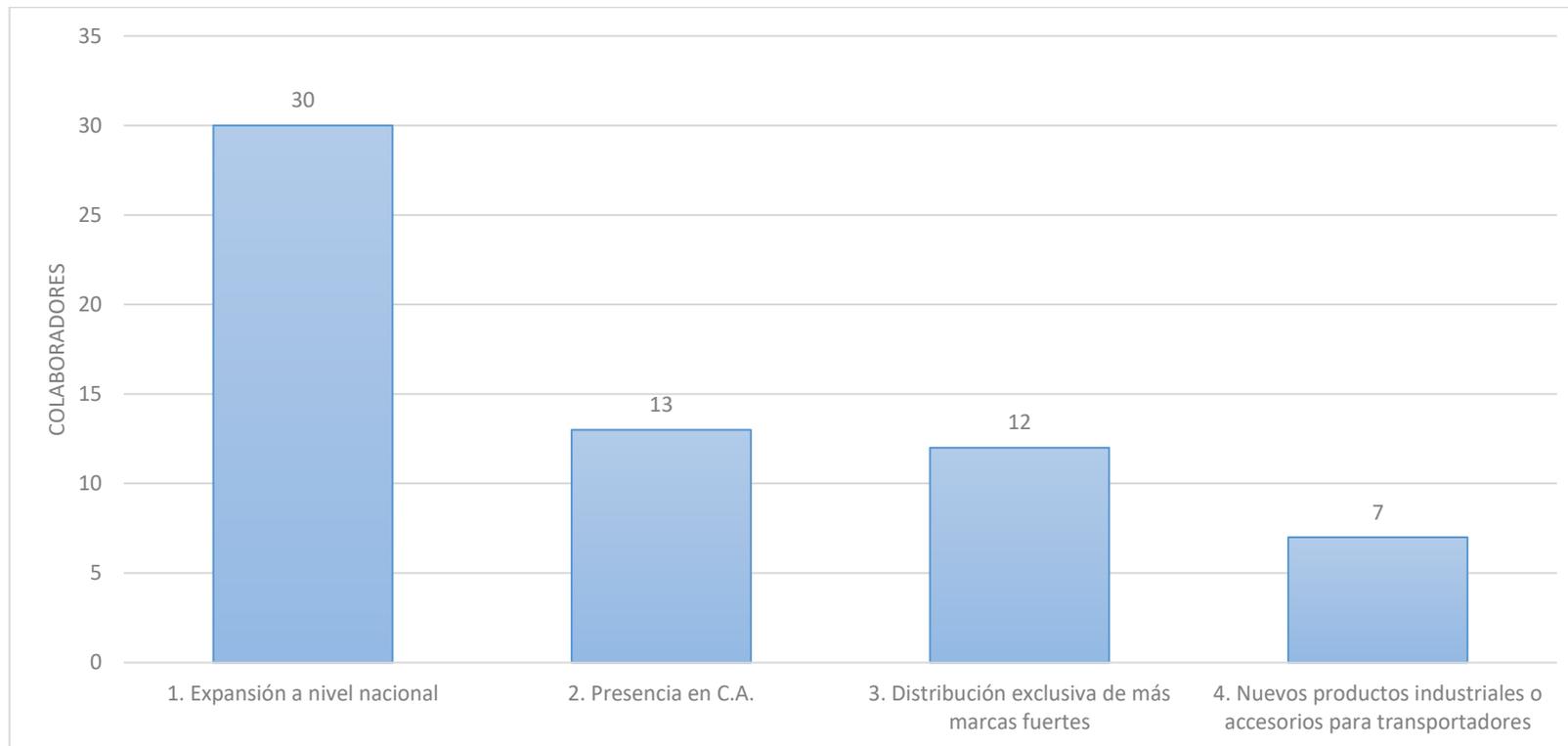
D7. Falta de innovación: la falta de innovación en la empresa, provoca estancamiento, que no exista diferenciación entre una empresa y otra (competencia). Basado en la observación realizada la forma de hacer negocios sigue siendo la misma desde hace 25 años; el departamento de ventas se ha

conformado con los clientes actuales, no han realizado búsqueda de nuevos clientes desde ya un tiempo.

2.3.3 Oportunidades

Dentro del análisis de los factores externos que pueden favorecer o afectar a la empresa, se encuentran las oportunidades siguientes que puede aprovechar la organización para hacerle frente al futuro, a seguir:

Gráfica 8
Oportunidades
Empresa Mangueras y transportadores
Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

O1. Expansión a nivel nacional: los colaboradores están de acuerdo en que la expansión nacional de la empresa es una de las oportunidades más evidentes, actualmente cuenta con presencia en Mazatenango, hace falta tener presencia de lado oriente del país. Ofrecer opciones más cerca de venta a los diferentes clientes, incrementaría las posibilidades de ocupar una de las primeras posiciones en opción de compra en la mente de los clientes.

O2. Presencia en Centro América: según información obtenida del gerente general y el gerente del departamento de bandas y servicios, en C.A. no existe otra empresa similar que provea el servicio de distribución de bandas transportadoras como lo hace Mangueras y Transportadores; al igual que el servicio de vulcanizado o sellado de las bandas en el punto.

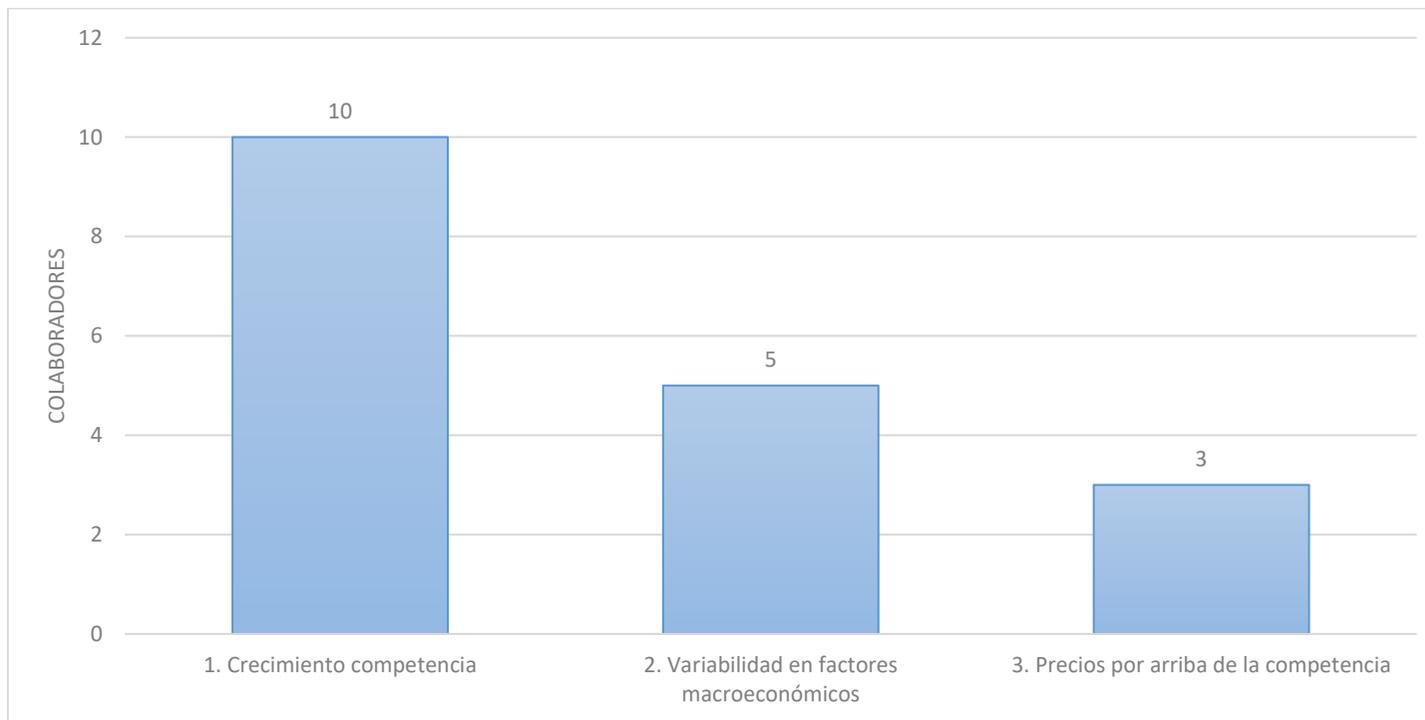
O3. Distribución exclusiva de más marcas fuertes: aprovechar el respaldo que proporcionan las marcas que posee, para obtener la distribución exclusiva de más marcas reconocidas internacionalmente en la industria.

O4. Nuevas líneas de productos: completar la distribución de accesorios para transportadores, nuevas opciones en fajas a precios más económicos, nuevos productos industriales para las diferentes aplicaciones, son algunas de las opciones a elegir de la empresa, para incluir dentro de su portafolio de productos.

2.3.4 Amenazas

Como parte importante también en el análisis del ambiente externo, los factores que pueden afectar a la empresa en el desempeño de sus labores, se enlistan a continuación:

Gráfica 9
Amenazas
Empresa Mangueras y transportadores
Departamento de Guatemala, febrero 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

A1. Crecimiento de la competencia: el crecimiento en la industria de las opciones de productos similares, ha venido en aumento en los últimos años, al momento la empresa no conoce con exactitud su porcentaje de participación con relación a sus líneas de productos, de la mano; no conoce el nivel de crecimiento de la competencia. La venta de productos de menor calidad a precios más bajos y productos sustitutos, genera la discontinuidad de clientes que buscan mejores opciones de compra. La comprensión de la competencia es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

Adicionalmente, la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a la competencia es muy buena; el 63% de los colaboradores considera que la empresa tiene ventaja respecto a las demás empresas que distribuyen los mismos productos o similares. El 31% ve a la empresa al mismo nivel que las demás empresas de la industria y el 6% restante (un colaborador) ve en desventaja a la empresa respecto a sus competidores.

A3. Variabilidad en factores macroeconómicos: algunos factores como el tipo de cambio, el valor del petróleo que afecta a los costos de distribución; al ampliar la flota de vehículos la empresa tiene que ampliar su margen de costos de transporte, esto repercute en el valor final del producto.

A4. Precios por arriba de la competencia: la diferencia de precios en relación a la competencia, se deriva de la calidad de los productos, pero además del aumento en los precios al momento de compra a los proveedores. Esto puede afectar a la empresa, si los precios siguen en aumento y las condiciones de compra de los proveedores varían.

Gráfica 10

Factores internos y externos

Empresa Mangueras y transportadores

Departamento de Guatemala, febrero 2016

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1 Alta calidad de los productos F2 Estabilidad financiera F3 Experiencia en la industria F4 Renovación de flotilla de vehículos y nuevas instalaciones F5 Eficiencia en bodega y logística F6 Liderazgo democrático de su jefe inmediato F7 Buena atención al cliente F8 Estabilidad laboral	D1 Poca aplicación y seguimiento de los procedimientos internos D2 Falta de evaluación y retroalimentación de su trabajo D3 Políticas de Capacitación deficientes D4 Transmisión de los objetivos empresariales infructuosa D5 Falta de especificación de objetivos y poca planificación a largo plazo D6 Inadecuada distribución de las tareas en algunas áreas D7 Falta de innovación D8 Desactualización de la filosofía empresarial
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	O1 Expansión nacional O2 Presencia en C.A. O3 Distribución exclusiva de sus marcas fuertes O4 Nuevas líneas de productos	A1 Crecimiento de la competencia A2 Variabilidad en factores macroeconómicos A3 Precios por arriba de la competencia

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

2.4 Análisis de resultados

Derivado de los resultados obtenidos de la investigación realizada se constata lo siguiente:

La desactualización de la misión y visión, limita a los colaboradores, porque no cuentan con un camino definido a seguir para encausar sus propios objetivos a los de la empresa y la falta de especificación de objetivos y planificación a largo plazo deja a la empresa desprovista de herramientas y estrategias útiles para solventar las adversidades venideras, al no estar debidamente especificados los objetivos, la comunicación de los mismos a los demás niveles es interrumpida o realizada de manera inadecuada.

No cuenta con seguimiento a las evaluaciones del trabajo, ni a la retroalimentación de las labores, lo que interfiere con el crecimiento a nivel nacional, junto con una inadecuada distribución de las tareas en algunas áreas, genera desconocimiento del desempeño de los empleados.

La falta de una política de capacitación adecuada, provoca que los empleados desconozcan mejores técnicas de atención al cliente, mejores usos de herramientas y no exista especialización en los trabajos de extrema cautela, este último es de suma importancia al operar maquinaria y herramienta industrial.

Los procedimientos son diseñados para optimizar tiempos, esfuerzos y para realizar las operaciones de forma ordenada y clara, la poca aplicación de ellos, significa aumento en los tiempos de algunas tareas, esfuerzos innecesarios, involucramiento de más recursos que los provistos.

La falta de innovación de la empresa en los más de 25 años que tiene de operar, la comodidad con los clientes actuales y los precios por arriba de la competencia, coloca a la empresa en una posición de peligro ante sus competidores, los cuales pueden captar parte del segmento de mercado al cual se dirige la empresa y ofrecer alternativas a mejores precios.

CAPITULO III

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MANGUERAS Y ACCESORIOS
INDUSTRIALES, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL, DEL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Derivado de lo anterior se presenta la propuesta de planeación estratégica la cual analiza los diferentes factores, provee solución a los problemas encontrados y encamina a la empresa hacia el logro de los objetivos establecidos, guía los recursos y al personal hacia ese punto en el futuro que es la visión.

3.1 Justificación de la propuesta

Se realiza la propuesta para mejora en el desarrollo de la administración de la empresa objeto de investigación, basado en los resultados obtenidos por la aplicación del análisis FODA, a través de cuestionarios, entrevistas y observación.

Su aplicación deriva de la utilización de sus fortalezas y oportunidades que se le presentan y en reducir y minimizar las debilidades que fueron encontradas a través del análisis FODA. Existen diversas amenazas que pueden afectar a la empresa, con la propuesta se espera obtener mejor rentabilidad y mayor estabilidad en el largo plazo.

Se propone actualizar parte de la filosofía empresarial, que provea un panorama más amplio al actual; derivado de los cambios sufridos en estos años, la empresa requiere de una misión y visión actualizadas que brinden a sus clientes y colaboradores la información necesaria.

Dentro de las estrategias propuestas se incluyen la inclusión de un nuevo producto o línea de productos, brindar a los clientes los accesorios completos para la fabricación de transportadores, ampliar el catálogo de fajas y mangueras que actualmente maneja.

Contiene una estrategia de expansión nacional y regional, aprovechar la apertura de mercado que existe e introducir sus productos en la región centroamericana, distribuir productos de alta calidad y servicios exclusivos con el respaldo de marcas internacionales de gran trayectoria.

Se propone la implementación de una política de capacitación para fortalecer los procedimientos internos, y estos a su vez; apoyen la expansión nacional, contar con personal altamente capacitado, brindar al cliente la mejor atención posible. Además una política de importaciones que reduzca el impacto de la variabilidad de factores macroeconómicos como lo son el tiempo de cambio, cambios en las tasas de interés, políticas más restrictivas para la importación de productos provenientes de Europa, Asia o Norteamérica, cambios en las políticas de venta de los proveedores, entre otros.

Retomar las evaluaciones de trabajo, mejorar la comunicación y la distribución de tareas en algunas áreas, en seguimiento al incremento de cobertura nacional que quiere lograr la empresa. Se incluye una estrategia de programa de ofertas para la rotación de producto estancado, como diferenciación a la competencia en este tipo de producto.

Se propone incluye una propuesta de integración de indicadores para el fortalecimiento en la definición de objetivos a largo plazo, que ayudarán además para elevar el nivel de todas áreas. Los indicadores de rendimiento proveen a la empresa parámetros específicos de cada empleado para la toma de decisiones.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar la planeación estratégica propuesta, por medio de las estrategias de forma ordenada y eficiente y de esta manera contribuir al crecimiento de la empresa al mediano plazo.

3.3 Planificación estratégica propuesta

A continuación se presenta la planificación estratégica propuesta:

3.3.1 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial, parte fundamental de una empresa, debe ser revisada con delicadeza para no dar una impresión errónea a quien la lea, por ello se proponen los siguientes cambios en su misión y visión:

3.3.1.1 Misión

Somos una empresa dinámica, altamente profesional con valores éticos y morales; dedicados a la comercialización de productos para el sector transportista e industrial con respaldo de marcas de calidad mundial, proveemos crecimiento para Guatemala y las familias de cada uno de sus colaboradores, con nuestra filosofía de que integramos una familia, sin dejar de ser altamente rentable para sus accionistas.

a. Visión

Ser uno de los líderes en Guatemala en la distribución de productos industriales y prestación de servicios calificados, con un asesoramiento profesional y técnico para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ofrecer además atención personalizada a nuestros clientes de la región centroamericana con precios competitivos internacionalmente.

b. Valores

“Los valores que la familia Mangueras y Transportadores pone en práctica son:

- **Moral:** conjunto de costumbres que se consideran buenas para dirigir el comportamiento de otras personas.
- **Integridad:** es la capacidad de actuar en consecuencia con lo que se dice.

- **Puntualidad:** la puntualidad como valor, hace referencia al cumplimiento de las obligaciones que tiene cada persona, en el tiempo justo. Una persona que siempre esta antes de la hora pactada, es una persona puntual”.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad es realizar todo lo acordado, engloba el conjunto de decisiones que toma una persona para cumplir con las tareas que le son asignadas”

3.3.2 Objetivos

La base de los objetivos planteados es el crecimiento de la empresa, a través de la expansión a nivel nacional y aumento de su presencia en la región centroamericana:

3.3.2.1 Objetivo general

Incrementar las ventas generales en un 15%, a través de la expansión a nivel nacional y el aprovechamiento de mercado en la región centroamericana en un 10%, además de la implementación de políticas internas y aplicación de programas de ofertas.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Ampliar el catálogo de productos en un 20% en tres años, basado en la inclusión de nuevos proveedores internacionales para captar más clientes.
- Obtener mayor cobertura nacional y regional de un 15% en dos años, de manera ordenada y eficiente, por medio de las negociaciones con clientes regionales para la distribución en la región.
- Reducir el nivel del stock estancado en un 35% al aplicar un programa de ofertas que incremente las ventas totales, aplicable en un mediano plazo.
- Capacitar al 100% de los empleados de manera integral para proveer al cliente interno y externo un servicio de alta calidad, al implementar una política de capacitación eficiente en un año.

- Definir objetivos a largo plazo por área y consolidarlos en un solo documento para Gerencia General, que sea actualizable año con año para lograr la aplicación de una planeación estratégica al 75% en un mediano plazo.

3.3.3 Formulación de las estrategias

Derivado del análisis de los factores internos y externos de la empresa, se detallan las estrategias propuestas para el alcance de los objetivos planteados, seguido a ello se presenta el detalle de cada una de ellas.

Gráfica 11

Matriz FODA

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, febrero 2016

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Alta calidad de los productos	D1	Poca aplicación y seguimiento de los procedimientos internos
	F2	Estabilidad financiera	D2	Falta de evaluación y retroalimentación de su trabajo
	F3	Experiencia en la industria	D3	Políticas de Capacitación deficientes
	F4	Renovación de flotilla de vehículos y nuevas instalaciones	D4	Transmisión de los objetivos empresariales infructuosa
	F5	Eficiencia en bodega y logística	D5	Falta de especificación de objetivos y poca planificación a largo plazo
	F6	Liderazgo democrático de su jefe inmediato	D6	Inadecuada distribución de las tareas en algunas áreas
	F7	Buena atención al cliente	D7	Falta de innovación
	F8	Estabilidad laboral	D8	Desactualización de la filosofía empresarial
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1 Expansión a nivel nacional	1	Ampliar el catálogo de productos de marcas reconocidas de alta calidad, para captar nuevos clientes en el mercado y obtener mayor cobertura nacional y regional F1, F2, F3, F5 O1, O4	1	Establecer una política de capacitación adecuada para alcanzar los desafíos de una expansión a nivel nacional D1, D3, D8, O1, O2, O4
O2 Presencia en C.A.				
O3 Distribución exclusiva de más marcas fuertes	2	Aprovechar la apertura de mercado regional que se le presenta para distribuir sus productos y servicios de alta calidad F1, F3, F4, F7, O2, O3	2	Implementar las evaluaciones de trabajo, la retroalimentación y mejorar la distribución de tareas, para que la expansión a nivel nacional sea más eficiente D2, D4, D5, D6, O1
O4 Nuevas líneas de productos				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1 Crecimiento de la competencia	1	Implementar un programa de ofertas de los productos en inventario, atractivos a los clientes para aumentar las ventas totales F5, F7, A1, A2	1	Establecer un proceso de integración de indicadores de las diferentes áreas, para la definición de objetivos a largo plazo y previsión del crecimiento de la competencia D4, D5, D7, A1, A3
A2 Variabilidad en factores macroeconómicos				
A3 Variabilidad en factores macroeconómicos	2	Establecer una política de importaciones, para minimizar el impacto de la variabilidad de los factores macroeconómicos F2, F3, F6, A2, A3		
A4 Precios por arriba de la competencia				

Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

3.3.4 Implementación de las estrategias propuestas

Para la correcta implementación de las estrategias propuestas, se hace necesario el uso de las políticas, programas y planes de acción, los cuales se encuentran en el desarrollo de cada estrategia propuesta.

La ejecución de las estrategias, instrumentos y control de las mismas, corresponde a cada unidad operativa para evitar contingencias. Siendo de tal cuenta, que las áreas encargadas deben disponer de personal con liderazgo y coordinación entre las distintas unidades administrativas de la empresa investigada, para que se ejecuten de manera exitosa.

La implementación requiere la colaboración de la gerencia general en el proceso de transición desde la selección de la estrategia hacia la implementación. El flujo de comunicación entre los diferentes niveles logrará el apoyo de las áreas inferiores para el alcance de los objetivos propuestos.

La transición que puede pasar la empresa en el proceso de la aplicación de las estrategias seleccionadas, tiende a ser frustrante y agotador para la persona encargada del seguimiento de la planeación, de tal cuenta el apoyo desde los niveles inferiores hasta los niveles más altos en la transición es muy necesario, adicional a la asignación de tareas a los encargados por área hace la tarea de aplicación de estrategias más sencillo.

3.3.5 Evaluación de las estrategias

Es tarea del área administrativa, programar desde un inicio las evaluaciones respectivas para cada estrategia implementada; la información recibida de los encargados de cada estrategia tiene que ser confiable para verificar si es necesaria alguna corrección en el camino. El siguiente formato es guía para evaluar el nivel de implementación de las estrategias:

Formato 1
Guía de evaluación de la planeación
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

No.	Estrategia	Porcentaje de implementación				Comentarios
		0 - 25	25 - 50	51 - 75	76 - 100	
1	Ampliar el catálogo de productos de marcas reconocidas de alta calidad			55%		
2	Implementar un programa de ofertas de los productos en inventario	23%				
3	Aprovechar la apertura de mercado				81%	
4	Establecer una política de importación		44%			
5	Implementar una política de capacitación adecuada			75%		
6	Implementar las evaluaciones de trabajo y la retroalimentación				100%	
7	Establecer un proceso de integración de indicadores de las diferentes áreas	01%				

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La Gerencia Administrativa; como encargada de todos los procesos dentro de la empresa, tiene asignado conocer el progreso a lo largo del tiempo de cada estrategia implementada, por ello; la retroalimentación también debe ser realizada en períodos no mayores a los cinco meses.

3.4 Planes de acción para implementar las estrategias

A continuación se describen cada uno de los planes de acción derivado de las estrategias planteadas anteriormente. En cada plan de acción se enuncia la actividad a realizar, el responsable, algunos de los costos en los que puede incurrir y la meta que se desea alcanzar con cada actividad llevada a cabo. Seguido a ello, se presentan guías, formatos, procesos que sirven de base para llevar a cabo cada estrategia.

La implementación y realización de algunas estrategias no puede limitarse solamente a las fechas indicadas en sus respectivos planes de acción, contrario a ello, deben de aplicarse de forma indefinida y realizar una revisión cada año, actualizarlas y continuar con su aplicación.

El orden de los planes de acción es el siguiente:

- Ampliación del catálogo de productos
- Programa de ofertas para productos estancados
- Distribuir productos de calidad en la apertura de comercio regional
- Establecer una política de importaciones
- Establecer política de capacitación
- Implementar evaluaciones de trabajo
- Proceso de integración de indicadores

Cuadro 1

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Estrategia FO: Ampliar el catálogo de productos de marcas reconocidas de alta calidad							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Encargado	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta a la Junta Directiva	Dar a conocer la propuesta al 100% para ampliar la lista de proveedores y línea de productos en una sesión	Asesor	02/01/2018	02/01/2018	Reproducción de propuesta Q. 250.00	250.00
2	Aprobación de la propuesta	Obtener la autorización para implementar el 100% de la propuesta en una sesión	Gerente de ventas	06/01/2018	06/01/2018	Papelería Q. 150.00	150.00
3	Reunión con ejecutivos de ventas de los diferentes proveedores internacionales para cotizar sus productos (formato 2)	Conocer el 100% de las propuestas de productos de los proveedores enlistados en un mes	Gerente General	08/01/2018	26/01/2018	Papelería Q. 100.00 Refacciones Q. 150.00	250.00
4	Reunión Gerente de Ventas y Gerente General (formato 3)	Investigar a detalle el 100% de los productos seleccionados que formarán parte del catálogo en una semana	Gerente General	29/01/2018	02/02/2018	Papelería Q. 100.00 Refacciones Q. 150.00	250.00
5	Reunión con el área de ventas para dar a conocer el nuevo producto a distribuir (formato 4)	Informar al 100% del área de ventas que producto se estará incluyendo para comercialización en dos sesiones	Gerente de Ventas	03/02/2018	06/02/2018	Refacción Q. 200.00	200.00
6	Determinar los medios adecuados para su publicidad	Dar a conocer al público el 100% de los nuevos productos a distribuir en un mes	Gerente de Mercadeo	29/01/2018	02/02/2018	Estudio Q. 100.00 Publicidad Q. 25000.00	25,100.00
7	Evaluar lo realizado de la estrategia (formato 5)	Evaluar el 100% de lo realizado cada dos meses	Gerente General	08/03/2018	08/03/2018	Papelería Q.200.00	200.00
Total							26,400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 2
Guía para cotización de nuevos productos
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	08/01/2018
Motivo de la reunión:	Cotización de productos industriales y accesorios para transportadores
Lugar:	Salón de reuniones, oficinas centrales empresa objeto de investigación
Responsable:	Gerente General y Gerente de Ventas
1	Establecer qué tipo de producto se quiere incluir en el catálogo actual
2	Contacto con los ejecutivos de ventas de las diferentes empresas para fijación de fecha de su visita y presentación de sus productos
3	Reunión con diferentes ejecutivos de ventas según calendarización
4	Obtener las cotizaciones respectivas de los productos que fueron de interés para el gerente general y el gerente de ventas que se adapten a los requerimientos
5	Elegir productos/proveedores que se adapten a los requerimientos
6	Reunión con diferentes ejecutivos de ventas según calendarización para negociación de las cotizaciones y servicios que incluirán
7	Toma de decisión del producto o productos a incluir en el catalogo
8	Establecer negociaciones iniciales de los productos elegidos y determinar su inicio de comercialización

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 3
Evaluación de nuevos productos y proveedores
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	29/01/2018
Título:	Evaluación de nuevos productos y proveedores
Objetivo:	Determinar qué productos se incluirán en el catálogo de productos
Responsable:	Gerente General y Gerente de Ventas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué producto es? 2. Describa los beneficios del producto: 3. ¿Qué tipo de clientes adquiriría el nuevo producto distribuido? 4. Mencione las condiciones de negociación del proveedor: 5. Mencione los beneficios extras de contar con alianza comercial con este proveedor: 	

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Es importante que los productos que la empresa desea distribuir, cuenten con marcas de trascendencia mundial, para mantener el estándar de alta calidad de los productos.

Formato 4
Comunicación de distribución de nuevos productos
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	03/02/2018
Título:	Información del nuevo producto a distribuir
Objetivo:	Dar a conocer el nuevo producto y sus beneficios
Responsable:	Gerente de Ventas
1. Realizar la reunión con el departamento de ventas	
2. Describir el producto: usos, aplicaciones y sus beneficios	
3. Describir clientes potenciales	
4. Descripción de los precios a manejar	
5. Mencionar los medios de publicidad	
6. Resolución de dudas y comentarios	

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Corresponde comunicar al departamento de ventas, las especificaciones del producto, proveerle catálogos, información en línea para que puedan tener información adicional a la recibida en la charla.

Los documentos de apoyo digitales, son una herramienta útil en estos tiempos, brinda a los vendedores en cualquier momento y desde cualquier lugar, las especificaciones detalladas de la fabricación, medidas de las piezas, pesos, resistencias, entre otras características.

Cabe resaltar que la ampliación del catálogo es una estrategia que se debe aplicar en los tres años siguientes hasta ampliar el listado de productos en un 20% y cumplir el objetivo propuesto.

Formato 5
Evaluación de la estrategia
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	04/06/2018
Título:	Evaluación de la estrategia
Responsable:	Gerente General y Gerente de Ventas
Evaluidos:	Departamento de ventas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ha sido el desempeño de ventas del producto? 2. ¿Ha tenido reclamos por desperfectos o garantías del producto? 3. ¿Hubo variación en el precio de venta en los últimos seis meses? 4. ¿Ha tenido experiencia alguna en ver el producto operando? 5. ¿Qué le han parecido los beneficios brindados por el proveedor? 6. ¿Qué objeciones le han puesto los clientes para no adquirir el nuevo producto? 7. Comentarios adicionales acerca del nuevo producto: 	

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

La evaluación de cada estrategia es muy importante, en ellas se puede documentar los logros, los puntos de mejora, las sugerencias y todo lo referente a la estrategia implementada. Es un documento de apoyo a la gestión, donde en poco tiempo puede verificar el avance de una acción puesta en marcha.

Cuadro 2

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Estrategia FA: Implementar un programa de ofertas de los productos en inventario							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Encargado	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Determinar el nivel de stock estancado (formato 6)	Conocer el 100% del stock estancado que se incluirá en el programa de ofertas tres días	Jefe de inventarios	02/01/2018	05/01/2018	Papelería Q. 100.00	100.00
2	Reunión con Gerente General y presentación de productos estancados (formato 7)	Dar a conocer el 25% de los productos estancados como muestra para el programa de ofertas en una sesión	Gerente General	08/01/2018	08/01/2018	Papelería Q. 100.00	100.00
3	Determinar las ofertas a aplicar y métodos de canje (formato 8)	Realizar la segmentación del 100% de los productos aplicables de ofertas en dos semanas	Gerente de Mercadeo	15/01/2018	24/01/2018	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 150.00	250.00
4	Reunión con Gerente General	Determinar durante cuánto tiempo tendrá validez el 100% del programa de ofertas en una sesión	Gerente de Mercadeo	03/02/2018	05/02/2018	Refacción Q. 200.00	200.00
5	Reunión con personal de ventas para informar acerca del programa de ofertas a informar (formato 9)	Dar a conocer al personal de ventas el 100% del programa en dos sesiones	Gerente de Ventas	15/02/2018	17/02/2018	Refacción Q. 300 Papelería Q. 150.00	450.00
6	Evaluar la implementación del programa de ofertas (formato 10)	Evaluar cada dos meses el 100% del programa y nivel de stock de productos estancados	Gerente General	10/03/2018	21/03/2018	Papelería Q. 200.00	200.00
Total							1,300.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 6

Determinación de stock estancado

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	02/01/2018
Título:	Determinación de nivel de inventario estancado
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Responsable:	Jefe de Inventarios
1	Realizar listado de productos con mayor tiempo en bodegas
2	Revisar que todo el producto que se ofertará este en buen estado
3	Preparar el producto para su exhibición al momento de iniciar con el programa de ofertas
4	Realizar costeo de productos que serán ofertados
5	Presentar listado de productos al gerente financiero para verificar su impacto monetario

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 7

Listado para productos estancados

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:		02/01/2018			
Título:		Guía para elaborar el listado de productos estancados			
Responsable:		Jefe de inventarios			
Código sistema	Descripción del artículo	Última fecha de venta	Cantidad en stock	Costo	Precio de venta actual
91001001	Banda transportadora Pitbull 2 lonas 220 piw	13/12/2015	200 pies	Q. 89.00	Q. 136.93
91001002	Banda transportadora Spartan 3 lonas 330 piw	25/02/2016	133 pies	Q. 113.00	Q. 173.85

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 8

Programa de ofertas a aplicar

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	08/01/2018
Título:	Ofertas a implementar
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Responsable:	Gerente de Mercadeo
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar clasificación de los productos estancados bajo el siguiente criterio:<ol style="list-style-type: none">a. Si tiene menos de 1 añob. mayor a un año y menor de 3 añosc. mayor a 3 años2. Oferta para productos sin movimiento de venta menor a un año<ol style="list-style-type: none">a. Aplica 10% de descuento para clientes frecuentes no revendedores que visiten cualquiera de las salas de ventasb. Aplica 8% de descuento para clientes (revendedores) que visiten cualquiera de las salas de ventasc. Aplica 6% de descuento si la venta la realizan en las instalaciones del cliente3. Oferta para productos sin movimiento de venta entre 1 y 3 años<ol style="list-style-type: none">a. Aplica 18% de descuento para clientes frecuentes no revendedores que visiten cualquiera de las salas de ventasb. Aplica 15% de descuento para clientes (revendedores) que visiten cualquiera de las salas de ventasc. Aplica 10% de descuento si la venta la realizan en las instalaciones del cliente4. Oferta para productos sin movimiento de venta mayor a 3 años<ol style="list-style-type: none">a. Aplica 35% de descuento para clientes frecuentes no revendedores que visiten cualquiera de las salas de ventasb. Aplica 25% de descuento para clientes (revendedores) que visiten cualquiera de las salas de ventasc. Aplica 20% de descuento si la venta la realizan en las instalaciones del cliente	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 9

Presentación del programa de ofertas

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	15/02/2018
Título:	Guía de reunión con personal de ventas
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Responsable:	Gerente de ventas
1	Presentación del programa por parte del Gerente de Ventas
2	Explicación de la validez del programa y sus características
3	Presentar el listado de productos afectos al programa de ofertas
4	Resolución de preguntas y respuestas
5	Despedida del grupo

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 10
Evaluación de la estrategia
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	10/09/2018
Título:	Evaluación de la estrategia
Responsable:	Gerente General y Jefe de inventarios
Lugar:	Instalaciones de la empresa
1. Elaboración del nuevo listado de productos estancados	
2. Verificación de cantidad de productos vendidos a través de las ofertas	
3. Comparación del nuevo listado vs el anterior	
4. ¿Qué alcance tuvo el programa de ofertas?	
5. ¿Se alcanzó el objetivo? ¿En qué porcentaje se redujo el nivel de inventario estancado?	
6. Comentarios adicionales:	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Cuadro 3

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Estrategia FO: Aprovechar la apertura de mercado							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Realizar una investigación de mercado en los países de la región centroamericana	Investigar el 100% de la región centroamericana para buscar la mejor alternativa de distribución en un mes	Gerente de Mercadeo	05/02/2018	28/02/2018	Subcontratación del servicio para el estudio de mercado Q. 50,000.00	50,000.00
2	Reunión con el Gerente General (formato 11)	Elaborar el listado del 100% de clientes a visitar de la región C.A. en una sesión	Gerente de Ventas	05/03/2018	05/03/2018	Papelería Q. 200.00	200.00
3	Visita regional con ejecutivos de ventas	Visitar el 100% de clientes enlistados para realizar negociaciones de distribución en un mes	Gerente de Ventas	19/03/2018	12/04/2018	Viáticos Q. 35,000.00 Papelería Q. 500.00	35,500.00
4	Reunión con el Gerente General (formato 12)	Establecer el 100% de la propuesta de distribución a consignación de clientes de C.A. en dos sesiones	Gerente de Ventas	16/04/2018	30/04/2018	Papelería Q. 200.00	200.00
5	Reunión con el ejecutivo de compras y ventas del cliente regional y su aprobación	Presentar el 100% de la propuesta de distribución a consignación en tres semanas	Gerente General	04/05/2018	28/05/2018	Refacciones Q. 500.00 Papelería Q. 200.00	700.00
7	Evaluación de la estrategia de distribución en C.A.	Evaluar el 100% de la distribución por consignación cada 3 meses	Gerente General	06/08/2018	08/08/2018	Refacciones Q. 300.00 Papelería Q. 200.00	500.00
Total							87,100.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 11
Listado de clientes

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	05/03/2018
Título:	Listado de clientes a visitar
Responsable:	Gerente General y Gerente de Ventas
Lugar:	Región centroamericana
<ol style="list-style-type: none">1. Dar a conocer al Gerente General y vendedores externos el listado de clientes a visitar2. El listado de los clientes estará basado en los resultados de la investigación de mercado3. Los clientes potenciales tienen que tener las siguientes características:<ol style="list-style-type: none">a. Instalaciones adecuadas para el almacenaje del productob. Capacidad financiera para hacerle frente a las obligacionesc. Capacidad para manejo de la mercadería4. La elección tiene que ser por puntaje de la siguiente manera:<ol style="list-style-type: none">a. Instalaciones adecuadas para el almacenaje del producto (0-60 puntos)b. Capacidad financiera para hacerle frente a las obligaciones (0-25 puntos)c. Capacidad para manejo de la mercadería (0-15 puntos)	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La subcontratación de una agencia para la realización del estudio de mercado en Centroamérica, es más recomendable, así; el tiempo que invertiría el Gerente General en la realización del estudio se puede utilizar para darle seguimiento a las demás estrategias a implementar.

Formato 12

Política de negociación a consignación en C.A.

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, abril 2017

Fecha:	05/07/2018
Título:	Políticas de negociación (consignación)
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Responsable:	Gerente General y Gerente de Ventas
Políticas de negociación <ul style="list-style-type: none">a. Tipo de producto a consignarb. Condiciones de pago<ul style="list-style-type: none">b.1 Pago 15 días después de la compra en las instalaciones del clienteb.2 Pago mensual de lo vendido el mes anteriorb.3 Compra del producto por parte del clientec. El producto será colocado por Mangueras y Transportadores en la frontera de El Salvador u Honduras.d. El movimiento del producto de la frontera hacia las bodegas del cliente tiene que ser responsabilidad del cliente mismo.e. El cliente será responsable de mantener el producto en instalaciones adecuadas para su almacenaje El cliente será responsable de la comercialización del producto en suf. paísg. La empresa se compromete a realizar campañas publicitarias en los medios que crea convenientes para dar a conocer el producto en las nuevas locacionesh. La empresa se compromete a proveerle asesoría al cliente de manera mensual, trimestral o semestral; o según conveniencia de ambas partes El cliente debe informar a la empresa si el producto tuviere algúni. desperfecto al momento de recibirloj. En caso de desperfectos de fábrica, la empresa se compromete a proveerle al cliente garantías, reparaciones o según sea el caso	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Cuadro 4

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Estrategia DO: Establecer una política de importación							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar la política de importación de productos al Gerente General	Realizar la presentación del 100% de la política en una sesión	Gerente de Compras e importaciones	05/01/2018	05/01/2018	Papelería Q. 50.00 Refacción Q. 250.00	300.00
2	Revisión y autorización de la política (formato 13)	Realización del 100% de mejoras a la política y autorización en una sesión	Gerente General	15/01/2018	18/01/2018	Papelería Q. 150.00	150.00
3	Aplicación e información al personal en general	Comunicar al 100% de los empleados la aplicación de la nueva política en tres sesiones	Gerente de Compras e importaciones	05/02/2018	08/02/2018	Papelería Q. 75.00 Publicación Q. 250.00	325.00
4	Capacitar al personal de compras e importaciones acerca del nuevo procedimiento	Implementar al 100% la política en el departamento de compras e importaciones en una semana	Gerente de RRHH	07/05/2018	11/05/2018	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 150.00	250.00
5	Retroalimentación del procedimiento implementado	Conforme evaluación realizar el 100% mejoras de la política en una sesión	Gerente de Compras e importaciones	11/05/2018	11/05/2018	Papelería Q. 125.00	125.00
6	Evaluación de la política (formato 14)	Evaluar el 100% de la implementación de la política en dos días	Gerente de RRHH	16/05/2018	18/05/2018	Papelería Q. 50.00	50.00
Total							1,200.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 13

Política de importación de productos

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	05/03/2018
Título:	Política de importación de productos
Responsable:	Gerente de Compras e Importaciones
Lugar de aplicación:	Empresa objeto de investigación
<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación de la nueva política2. Los requerimientos de compra/importación se recibirán desde miércoles a viernes Los pedidos de importación se procesarán el último lunes y martes de cada mes3. (Salvo casos especiales se informará a los involucrados)4. Los productos a importar se clasificarán de la siguiente manera:<ol style="list-style-type: none">a. Tiempo de producción del proveedorb. Región de producciónc. Tipo de envío5. Contenido mínimo de un pedido de importación<ol style="list-style-type: none">a. Tipo de producto que necesitab. Cantidadc. Material de fabricación (según aplique)d. Código de producto, en su defecto si es nuevo describir completamente el productoe. Tipo de solicitud (stock, prueba, compra especial)6. El personal de compras e importaciones, informará al responsable si su pedido no fue procesado e informará el proceso a seguir7. El personal de compras e importaciones, informará a los responsables que el pedido fue colocado, cantidad solicitada y tiempo de importación8. El personal de compras e importaciones informará a los responsables del arribo de la mercadería al menos una semana antes para que el encargado disponga el personal y espacio para su almacenamiento	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 14
Evaluación de la política de importación
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:

Evaluación de la política de importación

1. ¿En qué porcentaje fue aplicada la estrategia?
2. ¿Qué beneficios le trajo la implementación de la política de importación?
3. ¿Qué aspectos tiene que mejorar en la política?
4. ¿Cómo fue aceptada por los responsables, los cambios en el proceso de pedido de importación?
5. ¿Le ha dado seguimiento a la política?

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La política de importaciones tiene que ir actualizándose, acorde a las exigencias de la empresa y las condiciones del mercado. Las mejoras tienen que ser comunicadas a todo el personal involucrado.

Cuadro 5

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Estrategia DO: Implementar una política de capacitación adecuada para alcanzar los desafíos de una expansión nacional							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentar la propuesta de la política a la Junta Directiva (ver formato 15)	Presentar el 100% de la política de capacitación en una sesión	Gerente de RRHH	03/03/2018	05/03/2018	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00	350.00
2	Aprobación de la política	Aprobación del 100% de la política y publicación en una sesión	Gerente General	21/03/2018	21/03/2018	Papelería Q. 150.00	150.00
3	Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación	Realizar un DNC al 100% de las áreas de la empresa en dos semanas	Gerente de RRHH	02/04/2018	12/04/2018	Papelería Q. 200.00	200.00
4	Realizar capacitaciones según calendario	Realizar el 100% de capacitaciones necesarias según DNC en tres meses	Gerente de RRHH	07/05/2018	26/07/2018	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 300.00	250.00
5	Retroalimentación de la política y programas de capacitación	Realizar el 100% de mejoras a la política según evaluación después de realizadas todas las capacitaciones	Gerente de RRHH	11/09/2018	11/09/2018	Papelería Q. 100.00	100.00
5	Evaluación de las capacitaciones (ver formato 16)	Evaluar el 100% de los capacitados en tres días	Gerente de RRHH	12/09/2018	14/09/2018	Papelería Q. 50.00	50.00
Total							1,100.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2017.

Formato 15

Contenido de la política de capacitación

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	05/03/2018
Título:	Contenido de la política de capacitación
Responsable:	Gerente de RRH
Lugar de aplicación:	Empresa objeto de investigación
<ol style="list-style-type: none">1. Clasificación de la capacitación<ol style="list-style-type: none">a. Obligatoria o voluntariab. General o específicac. Presencial, semipresencial o a distanciad. Curso, taller, seminario o conferenciae. Interna o externa2. Criterios de selección de los capacitandos<ol style="list-style-type: none">a. Tiene que tener más de 6 meses de estar laborandob. Posibilidad de transmitir efectivamente los beneficios de la capacitaciónc. Aplicar el conocimiento adquirido en su área de trabajod. La capacitación tiene que estar vinculada con su área de trabajo3. Obligaciones de los capacitandos<ol style="list-style-type: none">a. Asistencia en los horarios y días asignadosb. En caso de inasistencia, justificarc. Realización de evaluación posterior a la capacitaciónd. Presentación de comprobante de asistencia para archivo en expediente4. Obligaciones del departamento de Recursos Humanos<ol style="list-style-type: none">a. Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación por áreas e identificar cuáles son los puntos más relevantes para mejorarb. Comunicar las unidades que necesitan reforzamiento al Gerente Generalc. Seleccionar personal para las capacitacionesd. Elaborar capacitaciones necesariase. Elaborar informe de aprovechamiento y trasladar al Gerente General de los resultadosf. Evaluar capacitaciones realizadasg. Realizar retroalimentación semestral del proceso de capacitación	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 16
Evaluación de la capacitación
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

Título de la capacitación				
Fecha				
<u>Evaluación del expositor o capacitador</u>	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Capacidad de exposición				
Dominio del tema				
Presentación y/o contenido				
Comprensión del tema				
Puntualidad				
<u>Evaluación del tema</u>	Alto	Medio	Bajo	Nada
Utilidad aplicable a su trabajo				
Contenido claro				
Calidad del contenido				
Material recibido				
<u>Generalidades</u>	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Limpieza de las instalaciones				
Cumplieron el contenido de la capacitación				
Lograron alcanzar el objetivo de la capacitación				
Comentarios adicionales para mejora:				

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Cuadro 6

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Estrategia DO: Realizar las evaluaciones de trabajo y retroalimentación							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de las evaluaciones de trabajo (formato 17)	Dar a conocer al 100% de empleados la aplicación de las evaluaciones de trabajo en dos semanas	Gerente de RRHH	05/03/2018	15/03/2018	Papelería Q. 200.00	200.00
2	Realizar la evaluación de trabajo a los niveles operativos (formato 18)	Realizar las evaluaciones al 100% de áreas operativas mes a mes	Jefe inmediato	02/04/2018	28/12/2018	Papelería Q. 500.00	500.00
3	Realizar la evaluación de trabajo a los niveles medios (formato 19)	Realizar las evaluaciones al 100% de áreas tácticas mes a mes	Gerente de área	02/04/2018	28/12/2018	Papelería Q. 350.00	350.00
4	Realizar la evaluación de trabajo a los gerentes (formato 20)	Realizar las evaluaciones al 100% de las gerencias mes a mes	Gerente General	02/04/2018	28/12/2018	Papelería Q. 350.00	350.00
5	Revisión de los descriptores de puestos	Conocer la carga laboral del 100% de empleados en un mes	Gerente RRHH	07/01/2019	31/01/2019	Papelería Q. 200.00	200.00
6	Realizar retroalimentación de las labores	Realizar la distribución de tareas adecuada para el 100% de las áreas en un mes	Auditora de procesos	04/02/2019	28/02/2019	Papelería Q. 100.00	100.00
7	Evaluación de la estrategia (formato 21)	Evaluar el 100% de la estrategia cada 6 meses	Gerente de RRHH	05/08/2019	09/08/2019	Papelería Q. 100.00	100.00
Total							1,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 17
Guía de evaluación del trabajo
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	05/03/2018
Título:	Guía evaluación
Responsable:	Mandos medios, gerentes, Gerente General
Evalúa a:	Operarios, mandos medios, gerentes
<ol style="list-style-type: none">1. Dar a conocer el programa de evaluación a los colaboradores1. La evaluación se realizará de manera mensual para ver la evolución del desempeño2. La evaluación tiene que ser realizada por el jefe inmediato3. La escala de evaluación será de 1 a 10 puntos4. La evaluación tiene que ser revisada junto con la persona evaluada5. Indicar los puntos en los cuales tiene que mejorar6. El encargado de la evaluación tiene que llevar control de las evaluaciones practicadas y los resultados obtenidos Los colaboradores que presenten mejora en el transcurso del tiempo7. evaluado serán beneficiados con premios sorpresa definidos por RRHH	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

La guía de evaluación tiene que ser específica para cada área y nivel del trabajador, esto afín de que sean lo más objetivo posible. Las siguientes guías son bases para elaborar la evaluación en cada área, deben de ser modificadas cada año para obtener los mejores resultados.

A seguir, los formatos de evaluación para:

- Operarios
- Mandos medios
- Gerentes

Formato 18
Guía de evaluación para operarios
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	05/03/2018	
Título:	Evaluación de operarios	
Lugar:	áreas operativas de la empresa	
Responsable:	Mandos medios	
Evalúa a:	Operarios	
Aspecto evaluado	Puntaje (de 1 a 10)	comentarios para mejora
1 Actitud	7	Mantener una actitud de servicio siempre para los clientes
2 Uniforme	8	Portar uniforme en todo momento
3 Limpieza de su área de trabajo	10	
4 Calidad de su trabajo	9	Afinar detalles de empaque final
5 Puntualidad	8	Tuvo una entrada tarde, fuera del límite permitido que son 3
6 orden	5	Mejorar en el orden de su herramienta
7 Relaciones interpersonales	6	Resolver las diferencias de opinión con su compañero Pedro
8 Cantidad de errores en el mes	9	Sus errores no pasan de 2
9 Seguimiento de instrucciones	10	
10 Uso de equipo de protección personal (EPP)	9	En el mes se le observó sin guantes 4 días
Total	81	Firmas:

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 19

Guía de evaluación para mandos medios

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	05/03/2018	
Título:	Evaluación de mandos medios	
Lugar:	Instalaciones de la empresa	
Responsable:	Gerente de área	
Evalúa a:	Jefes de áreas	
Aspecto evaluado	Puntaje (de 1 a 10)	comentarios para mejora
1 Actitud	8	Algunas veces se le ha visto indispuesto
2 Seguimiento de instrucciones	10	
3 Limpieza de su áreas a cargo	9	La limpieza ha ido mejorando día con día
4 Planificación de tareas de sus colaboradores	7	Necesita asignar tareas a los colaboradores para reducir los tiempos ociosos
5 Mejoras en sus áreas a cargo (mejores procesos, etc.)	7	Necesita mejorar en la descarga de importaciones
6 Criterio para toma de decisiones	10	Mejorar la distribución de tareas
7 Relaciones interpersonales	10	
8 Respuesta al trabajo bajo presión	8	
9 Atención al cliente interno y externo	10	Mejorar la relación entre sus colaboradores
10 Resolución de conflictos	7	
Total	86	Firmas:

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 20**Guía de evaluación para gerentes****Empresa Mangueras y Transportadores****Departamento de Guatemala, mayo 2017**

Fecha:	05/03/2018	
Título:	Evaluación de gerentes	
Lugar:	Instalaciones de la empresa	
Responsable:	Gerente General	
Evalúa a:	Gerentes de áreas	
Aspecto evaluado	Puntaje (de 1 a 10)	comentarios para mejora
1 Atención a clientes internos y externos	9	
2 Resolución de problemas/conflictos/inconvenientes	8	Solucionar discrepancias de opinión con encargado de bodega
3 Planificación de proyectos de área	8	No saturar
4 Mejoras en sus áreas a cargo	5	Mejorar el procedimiento de recepción de mercadería
5 Criterio de decisiones	7	Las decisiones de inversión arriba de Q. 15,000.00 corresponden al G. G.
6 Responsabilidad	10	
7 Comunicación	9	Comunicar a sus colaboradores los objetivos
8 Liderazgo	7	Indicar al encargado de reparto como asignar mejores rutas
9 Innovación	5	Mejorar el proceso de corte, cambios a la maquina cortadora
10 Planificación general	8	No saturar
Total	76	Firmas:

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 21
Evaluación de la estrategia
Empresa Mangueras y Transportadores
Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	04/03/2019
Título:	Evaluación de la estrategia
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Responsable:	Gerente de RRH
1. ¿Qué beneficios le brindó la implementación de la estrategia?	
2. ¿Qué porcentaje de implementación logró?	
3. ¿Qué aspectos mejoraría en la estrategia?	
4. ¿Qué beneficios les brinda a los colaboradores el tener evaluaciones de desempeño mensual?	
5. Comentarios adicionales:	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Las evaluaciones de desempeño son vitales dentro de la empresa para ser utilizadas como base para promociones, despidos, cambios de puesto, capacitaciones y demás. Para los colaboradores, las evaluaciones son útiles para ver los puntos en los cuales corresponde mejorar.

Cuadro 7

Plan de acción

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Estrategia DA: Establecer un proceso de integración de indicadores de las diferentes áreas							
Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de tres años							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia a la junta directiva	Aprobación del 100% la estrategia en una sesión	Auditoría de procesos	12/03/2018	12/03/2018	Papelería Q. 150.00 Refacción Q. 150.00	300.00
2	Aprobación y publicación de la estrategia	Comunicación del 100% de la estrategia en dos sesiones	Auditoría de procesos	17/03/2018	20/03/2018	Papelería Q. 100.00	100.00
3	Definición de indicadores (formato 22)	Establecer el 100% de la estructura básica de los indicadores en tres semanas	Gerente de RRHH	02/04/2018	21/04/2018	Papelería Q. 300.00	300.00
4	Evaluación de los indicadores establecidos	Evaluar el 100% de los indicadores definidos en cada áreas en dos sesiones	Gerente General	27/04/2018	01/05/2018	Papelería Q. 50.00	50.00
5	Integración de los indicadores (formato 23)	Integrar el 100% de los indicadores aprobados en dos semanas	Gerente General	02/05/2018	10/05/2018	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 100.00	200.00
6	Definición de objetivos para los próximos 5 años	Establecer el 25% de los objetivos a largo plazo por áreas cada 3 meses	Gerente General	04/08/2018	04/08/2018	Refacción Q. 250.00	250.00
7	Retroalimentación de los objetivos e indicadores	Verificar el progreso de definición de objetivos en un 100% anualmente	Auditoría de procesos	12/11/2018	16/11/2018	Refacción Q. 200.00	200.00
8	Evaluación de la estrategia	Evaluar el 100% de la estrategia en una sesión	Gerente General	06/11/2018	06/11/2018	Papelería Q. 100.00	100.00
Total							1,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 22

Definición de indicadores

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Fecha:	02/04/2018
Título:	Definición de indicadores
Responsable:	Gerente de RRH
Lugar de aplicación:	Empresa objeto de investigación
<p>1. Algunos de los tipos de indicador aplicable</p> <ul style="list-style-type: none">a. Económicosb. De servicio al clientec. Financierosd. Cantidad de despachose. Efectividad de las rutasf. Consumo de materialesg. Tiempo de servicios <p>Los indicadores tienen que ser específicos para cada área</p> <p>2. Partes esenciales de un indicador</p> <ul style="list-style-type: none">a. Definición del indicadorb. Unidad de medidac. Forma de calcular el resultadod. Periodicidade. Responsablef. Área evaluadag. Resultado esperado <p>3. Propósito del indicador</p>	

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Formato 23

Procedimiento de integración de indicadores

Empresa Mangueras y Transportadores

Departamento de Guatemala, mayo 2017

Procedimiento de integración de los indicadores

1. Los indicadores tienen que ser transmitidos al Gerente General
2. Los indicadores tienen que ser:
 - a. Relevantes
 - b. Útiles
 - c. Comprensibles
3. Los indicadores pueden ser distribuidos de la siguiente manera:
 - a. Medidas de eficiencia (tiempos, cantidades de despachos, stock)
 - b. Medidas monetarias (Costos, recursos empleados, nivel de deuda)
 - c. Medidas de servicio al cliente
 - d. Inversiones (nuevos productos, mejoras, nuevos servicios, capacitaciones)
4. Encargados de la aplicación y propósito
5. Periodicidad
6. Todo tiene que ser colocado en un archivo al que puedan acceder los integrantes de la junta directiva

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

3.5 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto de la implementación de las estrategias propuestas:

No.	Estrategia	Costo
1	Ampliar catálogo de productos	26,400.00
2	Programa de ofertas de productos estancados	1,300.00
3	Aprovechar apertura de mercado	87,200.00
4	Política de importación	1,200.00
5	Política de capacitación	1,100.00
6	Evaluaciones de trabajo	1,650.00
7	Proceso de integración de indicadores	1,500.00
Total		Q.120,350.00

3.6 Beneficios de la propuesta

Al implementar un plan estratégico la empresa contará con los beneficios siguientes:

No.	Estrategia	Beneficio
1	Ampliación catálogo de productos actual	Incremento en las ventas totales y más opciones de compra para los clientes
2	Implementación del programa de ofertas	Reducción del nivel de inventario sin rotación
3	Distribución de productos en la región centroamericana	Presencia a nivel regional con la venta por consignación
4	Implementación de una política de importación	Contar con un proceso ordenado para distribuir el costo del arancel entre más productos
5	Implementación de una política de capacitación	Mejor atención al cliente, especialización en algunas áreas
6	Realización de evaluaciones de trabajo y retroalimentación del trabajo	Mejora el control interno, provee mayor información para la toma de decisiones
7	Elaboración de indicadores por área y consolidación	Parámetros para la toma de decisiones más objetivas en el largo plazo

CONCLUSIONES

A continuación se enlistan las conclusiones de la investigación realizada en la empresa Mangueras y Transportadores, en las cuales se menciona los resultados finales, a seguir:

1. En la investigación realizada, se encontró que debido al crecimiento que ha tenido la empresa a lo largo de estos años, su filosofía empresarial no llena los requisitos para marcar el camino a seguir, su desactualización provoca que se estanque el progreso de la empresa; no contando con un punto de referencia en el futuro el cual deben alcanzar.
2. La falta de una metodología establecida para la definición de objetivos, estrategias en el largo plazo y metas, la falta de cursos de acción que minimicen el impacto del crecimiento de la competencia, pone en desventaja a la empresa, respecto a sus competidores, cede la participación de mercado que le ha costado abarcar, pierde posicionamiento y limita las acciones a implementar.
3. La poca continuidad, la falta de revisión y retroalimentación en los procedimientos internos, la inexistencia de políticas de capacitación y de un procedimiento formal de compras por importación, aunado al crecimiento que ha tenido la empresa en estos años, provoca que la expansión sea más lenta y desordenada, que se incurra en gastos no deseados y que el personal no cuente con los conocimientos necesarios para atender a los requerimientos de los clientes.
4. Para el conocimiento del funcionamiento general de la empresa, es necesario la aplicación de indicadores de rendimiento por áreas, que en conjunto brinden la información o los parámetros necesarios de decisión,

su falta de integración provoca que no exista intención de los directivos en definir objetivos de largo alcance.

5. Los costos incurridos en el almacenamiento de producto estancado, el espacio ocupado por ellos, el incremento año con año del stock de retazos, provoca que la empresa enfoque esfuerzos en aquello que le consume más de lo que le beneficia, adicional a la falta de incursión en el mercado regional permite que la competencia al detectar dicha demanda insatisfecha, aplique estrategias para satisfacerla, ganándole terreno a la empresa en un nicho de mercado aún subdesarrollado.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la misión y visión actualizadas que enfocar los esfuerzos hacia el alcance de los objetivos a largo plazo. Dar a conocer la filosofía empresarial y encaminar los objetivos personales de cada colaborador al logro de los objetivos empresariales.
2. Aplicar acciones para minimizar el impacto del crecimiento de la competencia, incursionar en negociaciones nacionales y regionales para incrementar la porción de mercado que es atendida actualmente. Aprovechar la falta de competidores directos en el resto de centro américa, para una posible apertura de una sucursal o negociaciones en consignación con clientes que cuenten con la capacidad para distribuir los productos que la empresa distribuye.
3. Enfocar esfuerzos en la revisión y actualización de los procedimientos internos, implementar la política de capacitación y el proceso de importación para minimizar el impacto de la variabilidad del tipo de cambio y cambios en los requerimientos mínimos de compra del proveedor.
4. Poner en marcha la planeación estratégica provista, aplicar una o varias estrategias, a criterio de la Junta Directiva y consolidar la información provista por los indicadores de rendimiento, misma que es necesaria para el desarrollo de los objetivos a largo plazo, de tal cuenta, proveer de herramientas para que la toma de decisiones sea más práctica y fundamentada.

5. Aplicar programas de ofertas del producto estancado, para reducir costos de almacenamiento y manejo de inventarios. Esto proveerá un ingreso extra a la empresa, derivado de que los productos ofertados han estado en almacenamiento más de un año.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, I. 2001. **Administración, Teoría, proceso y práctica**. 3ª. Edición. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 415 p.
2. Chiavenato, I. 2011. **Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones**. 2ª. Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 318 p.
3. David, F. R. 2008. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ª. Edición. México, Pearson Educación. 416 p.
4. Guzmán Valdivia, Isaac, 1963. **La sociología de la empresa**. México, Editorial Jus. 244p.
5. Koontz, H. y Weihrich, H. 2004. **Administración. Una perspectiva global**. 13ª. Edición. México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 667 p.
6. Mercado H., S. 2011. **Administración aplicada 1ª. Parte: Teoría y Práctica**. 3ª. Edición. México, Editorial Limusa, S.A. 594 p.
7. Ortega C. 2008. **Planeación financiera estratégica**. 1ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 320 p.

E-grafía

8. Análisis FODA. (En línea). Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO) consultado el 23 de octubre de 2017.

9. Empresa comercializadora. (En línea). Disponible en <http://conceptodefinicion.de/comercializadora/> consultado el 25 de octubre de 2017.
10. Plan de acción. (En línea). Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf> consultado el 11 de abril de 2017.
11. Proceso administrativo. (En línea). Disponible en <https://www.significados.com/proceso-administrativo/> consultado el 23 de octubre de 2017.